

Franz Lesjak

# CLAIM MANAGEMENT

Herangehensweise, Aufbereitung, Chance  
und Risiken des Claim Managements  
in der Baubranche

DIPLOMARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftsingenieurwesen

Mittweida, 2011



**Franz Lesjak**

# **C L A I M   M A N A G E M E N T**

**Herangehensweise, Aufbereitung, Chance  
und Risiken des Claim Managements  
in der Baubranche**

eingereicht als

**D I P L O M A R B E I T**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Wirtschaftsingenieurwesen

**Ebensee, 2011**

Erstprüferin: Prof. Dr. jur. **Kerstin Walther-Reining**  
Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. oec. **Johannes N. Stelling**

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am: .....





## Kurzfassung

---

In dieser Diplomarbeit wird auf die Herausforderungen des Claim Managements als Teilbereich des Projektmanagements im Anwendungsbereich der Baubranche eingegangen. Bei Großprojekten ist die Baubranche durch lange Vertragserfüllungs-dauern geprägt, welche fortwährend Änderungen erlebt. Bei Vertragsabschluss kann nicht auf alle Eventualitäten eingegangen werden, was eine laufende Betreuung der Änderungen nötig macht. Dieses Bedürfnis erfüllt das Claim Management.

Die vorliegende Arbeit wird anhand der einzelnen Projektphasen auf die Herangehensweise, die Aufbereitung, die Chancen und Risiken des Claim Managements eingehen. Die Herangehensweise ist insofern von besonderer Bedeutung, da bei mangelhafter Aufbereitung der Claim nicht durchgesetzt werden kann oder die Verhandlungsposition geschwächt wird.

Diese Betrachtung wird aus der Sichtweise des Auftragnehmers beschrieben, beginnt bei der Akquise und läuft bis zur Projektnachbereitungsphase. Abschließend wird der Claim bzw. das Claim Management ins richtige Licht gerückt, eine langsam fußfassende Alternative vorgestellt und aufgezeigt, dass eine professionelle Herangehensweise helfen kann, ein Projekt positiv zu gestalten und für alle Beteiligten gewinnbringend abzuschließen.

## Abstract

---

This thesis is about challenges of the claim management as part of the project management which is mainly used in the construction industries. It begins with a view into the difficult situation of the construction industries. The main difficulty of this business is the long and therefore difficult contractual relationships. It is impossible to foresee all eventualities at the time of contract negotiations. Therefore ongoing change management is required throughout the project. This requirement is fulfilled by the claim management.

The main part of this thesis has the focus on the approach, preparation, chances and the risks of a claim. There is a good reason why the focus is on the approach, because if claim management is not carried in a proper manner, necessary claims cannot be enforced as required.

The process of the claim management starts with the tender phase, needs to be carried out throughout the project and ends with the defects liability period. There are alternative approaches to the old fashioned claim management available and used on the market. These will be introduced towards the end of the thesis. The thesis shows claims and claim management in a different, positive light. It gives both parties a tool to handle projects in a more constructive and positive way if it's carried out in the correct manner.

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>KURZFASSUNG .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>III</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>10</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG.....	10
1.2 METHODISCHES VORGEHEN .....	12
1.3 EINSCHRÄNKUNG.....	13
1.4 ZIELSETZUNG .....	13
<b>2 DER ANWENDUNGSBEREICH – DIE BAUBRANCHE .....</b>	<b>15</b>
2.1 AUFBAU EINES BAUPROjekTS .....	16
2.2 ÜBERBLICK ÜBER DIE BAUBRANCHE.....	20
2.3 SPEZIELLE PROBLEMATIK IM BAUGESCHÄFT .....	21
2.4 BEISPIEL EINER TYPISCHEN CLAIMSITUATION .....	21
<b>3 THEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>23</b>
3.1 DIE BEGRIFFE PROJEKT UND PROJEKT MANAGEMENT .....	23
3.2 DER BEGRIFF DES CLAIMS .....	26
3.3 DER BEGRIFF DES CLAIM MANagements .....	27
3.3.1 <i>Vorbeugendes Claim Management</i> .....	29
3.3.2 <i>Aktives Claim Management</i> .....	30
3.3.3 <i>Defensives Claim Management</i> .....	30
3.3.4 <i>Claim-Ketten bzw. Claim-Baum</i> .....	31
3.4 DER BAUVERTRAG (CONSTRUCTION CONTRACTS) .....	31
3.5 PROJECT PARTNERING.....	36
3.6 DER MASTERPLAN .....	38
3.7 STREITBEILEGUNG UND DEREN ESKALATIONSSTUFEN.....	39
3.7.1 <i>Direkte Verhandlung (Negotiation)</i> .....	41
3.7.2 <i>Vermittlung durch neutrale Dritte (Mediation)</i> .....	41
3.7.3 <i>Schiedsgutachten (Adjudication)</i> .....	42

3.7.4	Schlichtungsverfahren.....	43
3.7.5	Schiedsgerichte (Arbitration).....	44
3.7.6	Gerichtlicher Klageweg (Litigation) .....	44
<b>4</b>	<b>CLAIM MANAGEMENT IM PRAXISBEZUG .....</b>	<b>46</b>
4.1	VORPLANUNGSPHASE DES AUFTRAGGEBERS .....	48
4.2	DAS ANGEBOT .....	50
4.2.1	Der 1 Stage Tender .....	50
4.2.2	Der 2 Stage Tender .....	51
4.3	VERTRAGSPRÜFUNG UND RELEVANTE PUNKTE IM BAUVERTRAG .....	52
4.3.1	Vertragsanpassungen (Amendements).....	55
4.4	AUFTRAGSVERGABE.....	55
4.5	DIE ABWICKLUNGSPHASE DES PROJEKTES.....	57
4.5.1	Externes Claim Management .....	58
4.5.2	Claim Manager ist auch Projekt Manager / Bauleiter .....	58
4.5.3	Claim Manager als Stabstelle des Projektmanagements.....	59
4.5.4	Eigene Claim Management Abteilung .....	59
4.6	UNTERSCHIEDUNGSKRITERIEN FÜR CLAIMS .....	60
4.7	URSACHEN FÜR CLAIMS.....	62
4.7.1	Änderung in Liefer- und Leistungsumfang (Sachliche Claims).....	63
4.7.2	Änderung der Vertragstermine (Terminliche Claims) .....	64
4.7.3	Änderung des finanziellen Aspektes (Finanzielle Claims).....	73
4.8	SCHLEICHENDE CLAIMEREIGNISSE .....	74
<b>5</b>	<b>OPTIMIERTE HERANGEHENSWEISE UND VORBEREITUNG .....</b>	<b>76</b>
5.1	HERANGEHENSWEISE UND AUFBEREITUNG EINES CLAIMS .....	76
5.1.1	Der Claimprozess .....	76
5.1.2	Art der Dokumentation .....	79
5.1.3	Analyse der Durchsetzbarkeit.....	81
5.1.4	Berechnung der Claimkosten.....	82
5.1.5	Prozess- und Ergebnisoptimierung .....	84
5.2	VORGEHENSWEISE BEIM WEITERGEBEN EINES CLAIMS .....	85
5.2.1	Anmeldung eines Claims .....	85
5.2.2	Strategische Vorgehensweise.....	86
5.2.3	Präsentation, Verhandlung und Abarbeitung des Claims .....	88
<b>6</b>	<b>ALTERNATIVEN ZUR CLAIMVERMEIDUNG .....</b>	<b>91</b>

6.1	DAS PROJECT PARTNERING .....	91
<b>7</b>	<b>SCHLUSSFOLGERUNG.....</b>	<b>98</b>
	<b>LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>C</b>
	<b>EIGENHÄNDIGKEITSERKLÄRUNG .....</b>	<b>CIII</b>
<b>A.</b>	<b>ANHANG.....</b>	<b>A-1</b>
<b>1</b>	<b>WIRTSCHAFTSSTATISTISCHE KLASSIFIKATIONEN .....</b>	<b>A-1</b>
1.1	REGIONALE EBENEN DER AKTIVITÄTSKLASSIFIKATION .....	A-1
1.2	AUSWERTUNG DER STAT. ERKENNTNISSE.....	A-2
<b>B.</b>	<b>ANHANG.....</b>	<b>B-1</b>
<b>1</b>	<b>A GUIDE TO STANDARD FORMS OF CONSTRUCTION CONTRACTS.....</b>	<b>B-1</b>
<b>C.</b>	<b>ANHANG.....</b>	<b>C-1</b>
<b>1</b>	<b>ZUSATZINFORMATIONEN ZU STANDARD FORMS OF CONSTRUCTION CONTRACTS .....</b>	<b>C-1</b>
1.1	FIDIC - INTERNATIONAL FEDERATION OF CONSULTING ENGINEERS .....	C-1
1.2	JCT - THE JOINT CONTRACTS TRIBUNAL .....	C-1
1.3	NEC / ECC - ENGINEERING AND CONSTRUCTION CONTRACT .....	C-2
1.4	ICE - INSTITUTE OF CIVIL ENGINEERS (ICE) - CONDITIONS OF CONTRACT .....	C-3
1.5	ACA: PPC2000 - STANDARD FORM OF PROJECT PARTNERING CONTRACT .....	C-4
<b>D.</b>	<b>ANHANG.....</b>	<b>D-1</b>
<b>1</b>	<b>BEISPIEL: TERMINAL 5 HEATHROW AIRPORT.....</b>	<b>D-1</b>
<b>2</b>	<b>BEISPIEL: CHANNEL TUNNEL RAIL LINK - CTRL .....</b>	<b>D-6</b>
<b>3</b>	<b>BEISPIEL: WOHN- UND GESCHÄFTSHAUS IN DER KÖPENICKER ALTSTADT.....</b>	<b>D-15</b>

## Abkürzungsverzeichnis

---

ABGB	<b>A</b> llgemeines <b>B</b> ürgerliches <b>G</b> esetz <b>b</b> uch
ARGE	<b>A</b> rbeits <b>g</b> emeinschaft
bzw.	<b>b</b> eziehungs <b>w</b> eise
BIEGE	<b>B</b> ieter <b>g</b> emeinschaft
BVergG	<b>B</b> undes <b>v</b> ergab <b>e</b> gesetz
CM	<b>C</b> laim <b>M</b> anagement
ca.	<b>c</b> irca
DBC	<b>D</b> esign <b>B</b> uild <b>C</b> ontractor
d. h.	<b>d</b> as <b>h</b> eist
DIS	<b>D</b> eutsche <b>I</b> nstitution für <b>S</b> chiedsgerichtsbarkeit
ebd	<b>e</b> ben <b>d</b> ort
EN	<b>E</b> uropäische <b>N</b> orm
EC	<b>E</b> urocode
et al.	<b>e</b> t <b>a</b> lli = und andere
EU	<b>E</b> uropäische <b>U</b> nion
EuGH	<b>E</b> uropäischer <b>G</b> erichtshof
EUR	<b>E</b> uro
EWN	<b>E</b> arly <b>W</b> orning <b>N</b> otice
GuV	<b>G</b> ewinn- und <b>V</b> erlustrechnung
ISIC	<b>I</b> nternational <b>S</b> tandard <b>I</b> ndustrial <b>C</b> lassification of all Economic Activities
JV	<b>J</b> oint <b>V</b> enture (Arbeitsgemeinschaft, Baugemeinschaft...)
KMU	<b>K</b> leine und <b>M</b> ittlere <b>U</b> nternehmen <sup>1</sup>
KVP	<b>k</b> ontinuierlicher <b>V</b> erbesserungs <b>p</b> rozess
LB	<b>L</b> eistungs <b>b</b> eschreibung
LOI	<b>L</b> etter <b>o</b> f <b>I</b> ntent (Absichtserklärung zur Vertragsschließung)
Mio.	<b>M</b> illionen
Mrd.	<b>M</b> illiarden
NOD	<b>N</b> otice <b>o</b> f <b>D</b> elay
NOC	<b>N</b> otice <b>o</b> f <b>C</b> hange
ÖNORM	<b>Ö</b> sterreichische <b>N</b> orm
p.a.	<b>p</b> er <b>a</b> nno
PPP	<b>P</b> ublic <b>P</b> rivate <b>P</b> artnership
QA/QC	<b>Q</b> uality <b>A</b> ssurance / <b>Q</b> uality <b>C</b> ontrol
S.	<b>S</b> eite

---

<sup>1</sup> Anmerkung: Häufig wird auch der englische Begriff „Small and Medium-sized Enterprises“ (SME) verwendet.

US	<b>U</b> nited <b>S</b> tates
UK	<b>U</b> nited <b>K</b> ingdom
v. Chr.	vor <b>C</b> hristi Geburt
vgl.	<b>v</b> er <b>g</b> leiche
VOB	<b>V</b> er <b>d</b> inungs <b>o</b> rdnung <b>B</b> auwesen
z.B.	<b>z</b> um <b>B</b> eispiel

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Model von Louis Vuitton Foundation for Creation	16
Abbildung 2: Heathrow Airport Terminal 5 während der Bauphase	16
Abbildung 3: Foto vom Viaduc de Millau	17
Abbildung 4: Entstehungsschritte eines Bauprojekts	18
Abbildung 5: Systematischer Aufbau eines Bauprojektes	18
Abbildung 6: Idee – Projekt – Prozesse – Produkt (Gregorc + Weiner)	23
Abbildung 7: Prozesse eines Bauunternehmens	24
Abbildung 8: Die wesentlichen Projekthinhalte	25
Abbildung 9: PM-Regelkreis	25
Abbildung 10: Phasen des Vorbeugenden Claim Managements	29
Abbildung 11: Phasen des Aktiven Claim Managements	30
Abbildung 12: Claim-Kette	31
Abbildung 13: Claim-Baum	31
Abbildung 14: Vertragsformen	33
Abbildung 15: Claim Management (CM) im Projektverlauf	46
Abbildung 16: Tabelle zur möglichen Klassifizierung von Claims	60
Abbildung 17: Ausschnitt aus dem Montageterminplan des Dachdeckers	66
Abbildung 18: Ressourcenverteilung bei Auftragsvergabe	68
Abbildung 19: Ressourcenkurve nach Umplanung	69
Abbildung 20: Nötige Anzahl von Montageteams	70
Abbildung 21: Anzahl der Monteure für verschiedene Bereiche – ursprüngliche Planung	70
Abbildung 22: Anzahl der Monteure für verschiedene Bereiche – Umplanung	71
Abbildung 23: Benötigte Ressourcen zu Vergleichszwecken überlagert	71
Abbildung 24: Überlagerung der nötigen Ressourcen vor und nach Umplanung	72
Abbildung 25: Beispiel für einen Projektänderungsprozess (vereinfachte Darstellung)	78
Abbildung 26: Beispielhaftes Formblatt zur Claimerfassung	84
Abbildung 27: Grundkomponenten des Partnerings	94
Abbildung 28: Der Projekt Partnering Prozess	94

### A. Anhang

Abbildung 29: in Anlehnung an die Darstellung der Statistik Austria	A-2
Abbildung 30: Bauunternehmen (ÖNACE 2008: Abschnitt F) – ausgewählte Strukturmerkmale 2008 nach Beschäftigtengrößenklassen	A-2
Abbildung 31: Wirtschaftskennzahlen der Bauunternehmen (ÖNACE 2008: Abschnitt F) 2008 nach Beschäftigtengrößenklassen.	A-3



Abbildung 32: Eckdaten im Bauwesen (ÖNACE 2003: Abschnitt F) für die EU27, Österreich und Nachbarländer: 2007 und Entwicklung seit 2000	A-3
Abbildung 33: Prozentuelle Verteilung der Wirtschaftsdaten im produzierenden Bereich (ÖNACE 2008: Abschnitte B-F) 2008 in Prozent	A-4
Abbildung 34: Wirtschaftswachstum im Bauwesen (ÖNACE2003: Abschnitt F) 1996 bis 2009 real	A-4
Abbildung 35: Anteil der Sparten des Bauwesens (ÖNACE 2008: Abschnitt F) 2008 an der Zahl der Unternehmen, der Beschäftigten und der Umsätze	A-5
Abbildung 36: Entwicklung der Umsatzerlöse je Beschäftigtem im Bauwesen (ÖNACE 2003: Abschnitt F) im europäischen Vergleich	A-5

# **1 Einleitung**

Das Baugeschäft und die in diesem Wirtschaftsfeld verwirklichten Großprojekte sind von so enormer Komplexität, dass sie manchmal nur schwer erfassbar sind. Man wird wohl keinen Projektmanager oder Projektbeteiligten finden, der, nachdem er sich den ersten Überblick über eines dieser Megabauvorhaben verschafft hat, nicht erst den Kopf schüttelt, dann in eine Art meditative Trance versinkt, und erst nach der dritten schlaflosen Nacht langsam realisiert, dass es wirklich seine Bestimmung ist, die nächsten zwei, drei oder fünf Jahre seines Lebens an dessen Verwirklichung beteiligt zu sein. Getrieben werden diese Projekte von einem Wettlauf nach noch größeren, spektakuläreren, marketing- und medienwirksameren Projekten, die in noch kürzeren Umsetzungszeiten, unter noch widrigeren Bedingungen und zu noch niedrigeren Kosten umgesetzt werden sollen. Viele kluge Köpfe mit allerlei technischen Hilfsmitteln, getrieben von der Herausforderung, versuchen das Projekt unter Kontrolle zu bringen.

Dem Autor dieser Arbeit, selbst über viele Jahre in diesem Betätigungsfeld beschäftigt, sind diese Gefühle wohl bekannt. Dies war auch der Grund dafür, sich im Rahmen dieser Arbeit mit der Thematik eingehender zu beschäftigen, gesammelte Erfahrung an geeigneter Stelle einzubringen und entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen. Bei der Ausarbeitung und beim genaueren Studium ist klar geworden, dass die praktische Erfahrung bzw. die in der Praxis gelebte Vorgehensweise von der Lehrmeinung des Öfteren abweicht. Es ist sehr viel einfacher, die ideale Vorgehensweise aufzuzeigen, als diese in der Praxis umzusetzen. Durch das eingehende Studium lassen sich erlebte, manchmal nicht erklärbare Schwierigkeiten, Fehler und Probleme aus dem nun erweiterten Wissen erklären, stellen sich anders dar und würden wahrscheinlich beim nächsten Mal vermieden werden können. Andererseits machten speziell die persönliche Komponente und die zwischenmenschlichen Beziehungen jeden Claimfall und jede Situation einzigartig und deshalb interessant.

Claims können und sollten in einer strukturierten Vorgehensweise so aufbereitet werden, dass Dokumente, Beweise und Fakten lückenlos aneinandergereiht werden können, ein klares Bild der Situation entsteht und ringsum eine Argumentation aufgebaut werden kann. Dennoch gibt es immer mehrere Sichtweisen und Standpunkte. Eine zu harte, dickköpfige und unnachgiebige Vorgehensweise führt unweigerlich zum Kampf. Deshalb ist einzuschätzen wie der für beide Seiten vertretbare Kompromiss aussehen könnte – darin besteht das eigentliche Ziel einen Claim zu managen.

## **1.1 Problemstellung**

Als eine der größten Leistungen des menschlichen Tuns gilt das Organisieren und Abwickeln von hochkomplexen, einmaligen Bauprojekten von imponierender Größe. Es ist gut

vorstellbar, dass diese Erkenntnis moderne Projektmanager aus der heutigen Zeit mit den Verantwortlichen des Baus der Pyramiden<sup>2</sup> oder ähnlichen Bauobjekten kopfnickend miteinander teilen. Freilich haben sich Technik, Maschinen und Hilfsmittel, ökonomische Randbedingungen, Materialien und die damit verbundenen Möglichkeiten in Technik<sup>3</sup> und Architektur verändert. Die essenziellen Probleme der Bauverantwortlichen sind jedoch nahezu gleich geblieben. Im Projektgeschäft, ganz besonders jedoch im Baugewerbe und im Anlagenbau, kommt es immer wieder zu Verzögerungen bzw. Änderungen im Bauablauf. So stehen Behinderungen, Änderungen der spezifizierten Leistung, Verzögerungen im Informationsfluss oder bei der Freigabe von Planungsunterlagen, unvorhergesehenen Witterungseinflüssen, aber auch eigenverschuldete Verzögerungen durch falsche Einschätzungen der Situationen, verspäteter interner Start bzw. falsche Kapazitätsverteilung und dergleichen an der Tagesordnung der Projektbeteiligten. Im Regelfall können solche Situation durch eine solide Planung eingedämmt werden. In diesem Zusammenhang sieht auch das Gesetz eine Schadensminderungspflicht sowie eine Warn- und Prüfpflicht der Projektbeteiligten vor. Läuft der Plan jedoch aus dem Ruder, so wird eine Kettenreaktion ausgelöst und die Folgen können nur eingeschränkt beeinflusst werden. Meist sind Verspätungen und daraus resultierende Kosten die Folge. Die Situation muss von allen Beteiligten minutiös protokolliert und zu gegebener Zeit beim Verantwortlichen angemeldet werden – dies nennt man Claim Management.

*„Claim(s) Management gilt als eine Organisationsform zur Risikobegrenzung und Ergebnisoptimierung“ (1)<sup>4</sup>.* Im Gegensatz zu Liefergeschäften sind speziell Bauverträge, wie etwa im Anlagenbau, Hoch- und Tiefbau ganz besonders von Änderungen während der Vertragslaufzeit betroffen, da die Vertragserfüllung nicht an einem Stichtag bzw. Liefertermin erfolgt, sondern über einen längeren Zeitabschnitt schrittweise erfüllt wird.

Die beschriebenen Kostenverursacher stellen in den meisten Fällen eine Änderung in Form einer Mehrung oder Minderung<sup>5</sup> zum vertraglich fixierten Leistungsumfang dar. Jede Änderung verursacht Kosten und schmälert den Erfolg. Diese Schmälerung sollte eingefordert – „geclaimt“ werden.

Es muss darauf geachtet werden, wie gut das Fundament des Claims beschaffen ist. Das Fundament eines Projekterfolges ist im Vertrag begründet. Wie bei jedem Gebäude muss auch bei jedem Projekt auf eine solide Fundamentierung geachtet werden. Denn was nützt die beste Architektur, wenn das Konstrukt, ähnlich dem Schiefen Turm von Pisa, in Schräglage gerät oder gar einsturzgefährdet ist.

---

<sup>2</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 15

<sup>3</sup> Frein, Joseph P.; Bonny, John Bruce: Handbook for construction management and organization, S. 1

<sup>4</sup> Kühnel, Wolfgang: Change Order und Claim, 1995

<sup>5</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 15

Das Problem ist seit jeher bekannt und keinesfalls neu. So hat Vitruv<sup>6</sup>, ein berühmter Baumeister aus der Antike geschildert, dass selbst zur Zeit des römischen Reiches, Verantwortliche bei Nichteinhaltung der vertraglichen Vorgaben mit scharfen Sanktionen zu rechnen hatten und nicht verschont wurden:

*„In der berühmten [...] Stadt Ephesus war [...] von den Vorfahren in alter Zeit ein Gesetz mit einer zwar harten, aber nicht ungerechten Bestimmung beschlossen worden. Wenn nämlich ein Baumeister den Auftrag für einen öffentlichen Bau übernimmt, gibt er eine Erklärung darüber ab, wie viel der Bau kosten wird. Nachdem der Baukostenanschlag der Behörde übergeben ist, wird sein Vermögen verpfändet, bis das Bauwerk fertig ist. Haben die Baukosten dem Vorschlag entsprochen, dann wird der Baumeister durch einen ehrenvollen Erlass geehrt. Wenn nicht mehr als ein Viertel zum Baukostenanschlag dazugelegt werden muss, wird das Viertel aus Staatsmitteln gedeckt und der Architekt erhält keine Geldstrafe. Wird aber bei der Ausführung mehr als ein Viertel mehr verbraucht (als veranschlagt war), dann wird zur Vollendung des Baus der erforderliche Betrag aus dem Vermögen des Baumeisters beigetrieben.*

*Hätten doch die unsterblichen Götter es so gefügt, dass auch vom römischen Volk solch ein Gesetz nicht nur öffentliche, sondern auch private Bauten beschlossen worden wäre!“ (2)<sup>7</sup>*

Es ist zu erkennen, dass die grundsätzliche Problematik bereits in der Antike bekannt war. Wurde damals der Baumeister alleinverantwortlich in die Pflicht genommen, so ist die Sachlage und Herangehensweise heutzutage um einiges komplexer.

## **1.2 Methodisches Vorgehen**

Nach den einleitenden, allgemein erörternden und einschränkenden Textpassagen unter Punkt 1, wird im 2. Kapitel die Baubranche und die dort vorherrschende Problematik erörtert. Am Ende dieses Kapitels wird ein kurzes Beispiel für eine typische Bausituation mit Claimpotenzial konstruiert. Unter Punkt 3 werden einige Begriffe zum Claim Management und dessen Umfeld erklärt und definiert. Im 4. Kapitel wird die methodische Vorgehensweise am Abwicklungsprozess eines normalen Bauprojektes beschrieben, verschiedene Arten von Claims aufgelistet sowie mögliche Alternativen zur Abarbeitung beleuchtet. Im 5. Kapitel werden die optimierte Herangehensweise und der Ablauf des Claimprozesses beschrieben. Unter Punkt 7 wird eine mögliche Alternative betrachtet. In der Schlussbetrachtung soll das negative Bild, welches zuweilen für den Claim bzw. das Claim Management vorherrscht, in ein anderes Licht gerückt werden. Es wird auf die Chancen hingewiesen, welche für beide Vertragsparteien bestehen, wenn Claim Management partnerschaftlich und fair angewendet wird.

---

<sup>6</sup> VITURVIUS, im deutschen Sprachgebrauch Vitruv: ca. 84 v. Chr. bis ca. 10 v. Chr.

<sup>7</sup> Lamprecht, H.-O.: Opus caementitium: Bautechnik der Römer, 1996

### 1.3 Einschränkung

In dieser Arbeit wird das Wirkungsgebiet des Claim Managements als Teil des Projektmanagements im Baugeschäft (Anlagenbau, Hoch- und Tiefbau) beschrieben. Da dies ein großes Betätigungsfeld darstellt, welches die Grenzen dieser Arbeit sprengen würde, wird hauptsächlich auf die Vorgehensweise im Claim Management, auf einige typische Situationen, sowie auf die häufigsten Arten von Claims im Baugeschäft eingegangen. Da Claim Management bei Kleinbaustellen oder Kleinprojekten nahezu nicht praktiziert wird, soll sich die beschriebene Vorgehensweise dieser Arbeit auf Großprojekte beschränken. Dies ist das Betätigungsfeld des professionellen Claim Managements.

Bauprojekte können sowohl im öffentlich-rechtlichen als auch im privatrechtlichen Bereich stattfinden. Diese Arbeit geht hauptsächlich auf den privatrechtlichen Bereich ein. Der öffentlich-rechtliche Bereich, aufgrund seiner rechtlichen Situation differenziert zu sehen, wird lediglich an wenigen Stellen kurz erwähnt, um Unterschiede darzulegen.

Um Verwirrungen im Bezug auf mögliche Konstellationen zu vermeiden, erfolgen die Betrachtungen aus der Sicht des Auftragnehmers, welcher den Claim an den Auftraggeber bzw. Generalunternehmer (GU) geltend macht. Dies geschieht auf Basis eines internationalen, standardisierten privatrechtlichen Bauvertrags. Selbstverständlich gibt es auch Claims in die umgekehrte Richtung. Jede vertragliche Konstellation stellt prinzipiell Potenzial für Claims dar, da Abweichungen in jeder erdenklichen Richtung möglich sind.

Die Aufbereitung von Claims kann je nach Claimfall sehr unterschiedlich aussehen. In dieser Arbeit wird die generelle Vorgehensweise beschrieben. Wie einzelne Claimfälle wirkungsvoll aufbereitet werden, wird dem Anwender überlassen. Hierzu steht einschlägige Literatur rund ums Projekt Management und Claim Management zur Verfügung, welche anhand von Beispielen Hilfestellung bietet. Stellvertretend seien Gregorc/Weiner (2009): *Claim Management, Ein Leitfaden für Projektmanager und Projektteam*, sowie Oberndorfer/Dreier (2010): *Claim Management und alternative Streitbeilegung in Bau- und Anlagenbauvertrag, Teil 2: Praktische Anwendungen* genannt.

### 1.4 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, dem Leser einleitend ein Gefühl bzw. einen Überblick für die Problematik dieses Wirtschaftszweiges zu eröffnen. In Folge wird die spezielle Situation der langfristigen Vertragserfüllung mit den sich oftmals ändernden Bedingungen erörtert. Vorbeugen ist besser als heilen – dies gilt auch für das Claim Management, deshalb wird auf Bereiche der Vertragsgestaltung eingegangen, da dort das Fundament einer Vertragsbeziehung und somit die „Spielregeln“ für den Ablauf dieser festgeschrieben

werden<sup>8</sup>. Speziell in der Baubranche gibt es den perfekten, allumfänglichen, fairen und ausgewogenen Vertrag in der Praxis nicht. Widersprüche bzw. Graubereiche zwischen Vertragsbedingungen, Spezifikationen, Normen, Leistungsbereichen und -grenzen, Terminplänen, Ablaufplänen und weiteren Vertragsbestandteilen sind aufgrund der enormen Komplexität nicht selten. Es liegt auf der Hand, dass sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer versuchen, diese vertraglichen Unzulänglichkeiten durch Auslegung der Vertragsbedingungen einerseits Forderungen abzuwehren und andererseits Forderungen zu stellen. Nicht selten eskalieren solche Situationen oder gleiten ins Persönliche ab. Es werden wirkungsvolle Möglichkeiten zur Herangehensweise und zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten erörtert, welche von der Aufbereitung der Unterlagen sowie den direkten Verhandlungen abhängig sind.

Eine spezielle Problematik stellen Ansprüche aufgrund von Verzögerungen, welche terminliche Claims<sup>9</sup> genannt werden, dar. Terminliche Abweichungen bilden mit Abstand das größte Potenzial von Claimfällen. Dies liegt darin begründet, dass zeitliche Abläufe, Verzögerungen, Behinderungen, Witterungseinflüsse, Ressourcenverfügbarkeit und dergleichen sehr schwierig zu planen sind und nicht selten eine eigene Dynamik entwickeln. Hat eine terminliche Änderung erst einmal eine Eigendynamik entwickelt, so entstehen daraus zumeist hochkomplexe Claimfälle<sup>10</sup>. Diese nehmen auch auf andere Gewerke Einfluss, womit zwangsläufig mehrere Parteien betroffen sind.

Ziel dieser Arbeit ist es, nicht den Konflikt zwischen den Vertragspartnern in den Mittelpunkt zu stellen, sondern ein faires und ausgewogenes Miteinander zu fördern und die nötigen Änderungen auf eine möglichst professionelle und doch zwischenmenschliche Art abzuarbeiten.

---

<sup>8</sup> Frein, Joseph P.; Bonny, John Bruce: Handbook for construction management and organization, S. 687

<sup>9</sup> Vgl. Kapitel 4.7.2

<sup>10</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 240

## 2 Der Anwendungsbereich – die Baubranche

Es wurde immer gebaut, und es wird wohl immer gebaut werden. Die Architektur, die Technik und die Materialien ändern sich, die Tatsache, dass gebaut wird, ändert sich nicht. Man muss nur aus dem Fenster schauen, und mit hoher Wahrscheinlichkeit sieht man eine Baustelle oder vielleicht gleich mehrere.

Die Baubranche, welche vorwiegend den Anlagenbau, den Hoch- und Tiefbau mit allen Ausprägungen und Bereichen umfasst, ist ein im hohen Maße geforderter Bereich im wirtschaftlichen Treiben. Die unterschiedlichen Wirkungsbereiche der Baubranche können wie folgt gelistet werden<sup>11</sup>:

- Dämme, Kanäle, Hafenanlagen und Hydroelektrizität
- Autobahnen, Straßen und Bahntrassen
- Tunnels, Stollen und U-Bahnen
- Brücken
- Flughäfen
- Pipelines und Pumpstationen
- Gebäudebau, Hochhausbau
- Industrieanlagen
- Atomkraftwerke
- Militärische Einrichtungen
- etc.

Die Projekte, so werden Bauaufträge in der Branche genannt, sind mitunter hochkomplexe Bauten, auf die speziellen Anforderungen und Kundenwünsche zugeschnitten<sup>12</sup>. Solche Projekte bedürfen eines hohen Maßes an Planungsaufwand in technischer, in terminlicher und logistischer Hinsicht. Zumeist besteht hoher Termindruck, und aufgrund der relativ langen Laufzeit von manchmal mehreren Jahren sind diese durch ein ständiges Ändern und Anpassen des ursprünglichen Leistungsgegenstandes geprägt<sup>13</sup>. Der Koordinationsaufwand unterschiedlicher Gewerke ist groß, Änderungen eines Gewerkes ziehen Änderungen in anderen Gewerken nach sich, und trotz der wohl ausgereiftesten Software- und Planungstechniken wird der Prozess durch Behinderungen und Verspätungen gestört, was ein enormes Maß an Flexibilität erfordert.

Nichtsdestotrotz ist diese Branche ein stark umworbener Wirtschaftszweig mit einem intensiven Wettbewerb. Das Risiko ist hoch, die Gewinnmargen gering. Läuft ein Projekt gut, so kann gutes Geld verdient werden. Treten jedoch Störungen auf und werden diese nicht gleich behoben, versickern die Margen sehr schnell. Deshalb ist präzises Managen gefordert. Es ist nicht verwunderlich, dass Unternehmen der Baubranche jede erdenkliche Möglichkeit nutzen müssen, um das bestehende Risiko zu minimieren. Sie versuchen aus

---

<sup>11</sup> Frein, Joseph P.; Bonny, John Bruce: Handbook for construction management and organization, S. 2

<sup>12</sup> Garber, Herbert: Claim Management und Verhandlungstechniken, 2008, S. 11

<sup>13</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 19

Abweichungen vom geschuldeten Leistungs-Soll zusätzliche Erträge zu lukrieren und so das Projektergebnis zu sichern oder zu verbessern<sup>14</sup>. Eine moralische Kritik ist unangebracht, schließlich wird nur der zusätzlich erwachsene Aufwand vergütet<sup>15</sup>.

## 2.1 Aufbau eines Bauprojekts

Ein Bauprojekt, egal ob es sich um ein neues Museumsgebäude in der Pariser Innenstadt (*Louis Vuitton Foundation for Creation*),



**Abbildung 1:** Model von *Louis Vuitton Foundation for Creation*<sup>16</sup>

eine Bohrinsel in der Nordsee, ein neuer Terminal am Londoner Flughafen (*Heathrow Terminal T5*),



**Abbildung 2:** Heathrow Airport *Terminal 5* während der Bauphase<sup>17</sup>

eine U-Bahnerweiterung in Berlin, eine neue riesenhafte Autobahnbrücke in Südfrankreich (*Viaduc de Millau*)

<sup>14</sup> Garber, Herbert: Claim Management und Verhandlungstechniken, 2008, S. 6

<sup>15</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung 2010, S.19

<sup>16</sup> Foto vom Mastermodell des *Louis Vuitton Foundation* designed Gehry Partners, LLP Los Angeles; gefunden bei Projets urbains et réalisations architecturales; URL: <<http://projets-architecte-urbanisme.fr/louis-vuitton-fondation-franck-ghery-paris-vinci/>>, zugegriffen am 22.05.2011

<sup>17</sup> Foto von Terminal 5, Heathrow Airport London während der Bauphase; gefunden bei Fulcrum; URL: <<http://www.fulcrum.co.uk/customers/PastProjects/Terminal5/>>, zugegriffen am 22.05.2011





**Abbildung 3:** Foto vom *Viaduc de Millau*<sup>18</sup>

oder die anstehende Renovierung des Wiener Parlamentsgebäudes handelt, es gibt unzählige Gemeinsamkeiten. Die Herangehensweisen an solche Großprojekte sind ähnlich gelagert und dennoch ist jedes Bauprojekt einzigartig und birgt aufgrund der Gegebenheiten und Umstände in dem es realisiert wird, besondere und ureigene Herausforderungen in sich.

Bei jedem der genannten Beispiele ist die Logistik eine ganz besondere Herausforderung. Muss bei der U-Bahnerweiterung oder beim Museumsbau in Paris eine spezielle Verkehrslogistik für die verschiedenen Bauphasen entwickelt werden, um die Beeinträchtigung auf das alltägliche Leben rings um die Baustellen möglichst gering zu halten jedoch den Bauablauf und Materialanlieferung zu ermöglichen, so gibt es bei einer Bohrinselform ganz andere Herausforderungen. Die Erweiterung des Flughafens mit U-Bahn- und Schnellbahnanbindungen darf den aufrechten Flug-, U-Bahn- und Schnellbahnverkehr nicht oder nur minimal beeinträchtigen. Der Bau einer Megabrücke, welche höher ist als der Eiffelturm, birgt ganz andere Eigenheiten in sich. Wenn es wie bei den genannten Projekten eine besondere logistische Herausforderung gibt, bedeutet dies, dass einzelne Schritte im Bauablauf minutiös aufeinander abgestimmt werden müssen. Dies bringt einen erhöhten Termindruck mit sich. Verspätet sich nur ein einziger Schritt, so werden alle nachfolgenden Schritte in irgendeiner Weise beeinflusst.

Generell gilt bei solchen Projekten: Hat der Investor eine Idee gefasst und die Entscheidung getroffen ein solches Projekt zu verwirklichen, so sollte dieses möglichst auch schon fertiggestellt sein. Denn erst wenn die Bauphase abgeschlossen ist kann damit Geld verdient werden, und das muss nach der Investition so rasch als möglich wieder in die Kassen fließen.

Der strukturelle Aufbau solcher Bauprojekte ist zumeist ähnlich. Die folgende Abbildung 5 sollte schematisch und beispielhaft eine Projektstruktur in vereinfachter Weise darstellen.

---

<sup>18</sup> Foto von Viaduc de Millau; fotografiert von Michael Bittdorfer; gefunden auf URL: <[http://www.bernd-nebel.de/bruecken/index.html?/bruecken/3\\_bedeutend/millau/millau.html](http://www.bernd-nebel.de/bruecken/index.html?/bruecken/3_bedeutend/millau/millau.html)>, zugriff am 22.05.2011

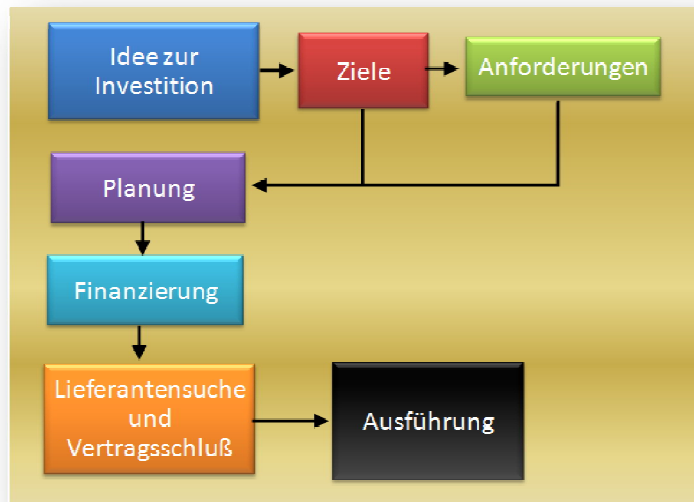


Abbildung 4: Entstehungsschritte eines Bauprojekts

Um die Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten zueinander zu fixieren, muss eine geeignete Vertragsform oder Vertragsfamilie gefunden werden. Ist diese gefunden<sup>19</sup>, wird sie mehr oder weniger durchgängig an die besonderen Bedingungen des Projektes angepasst.

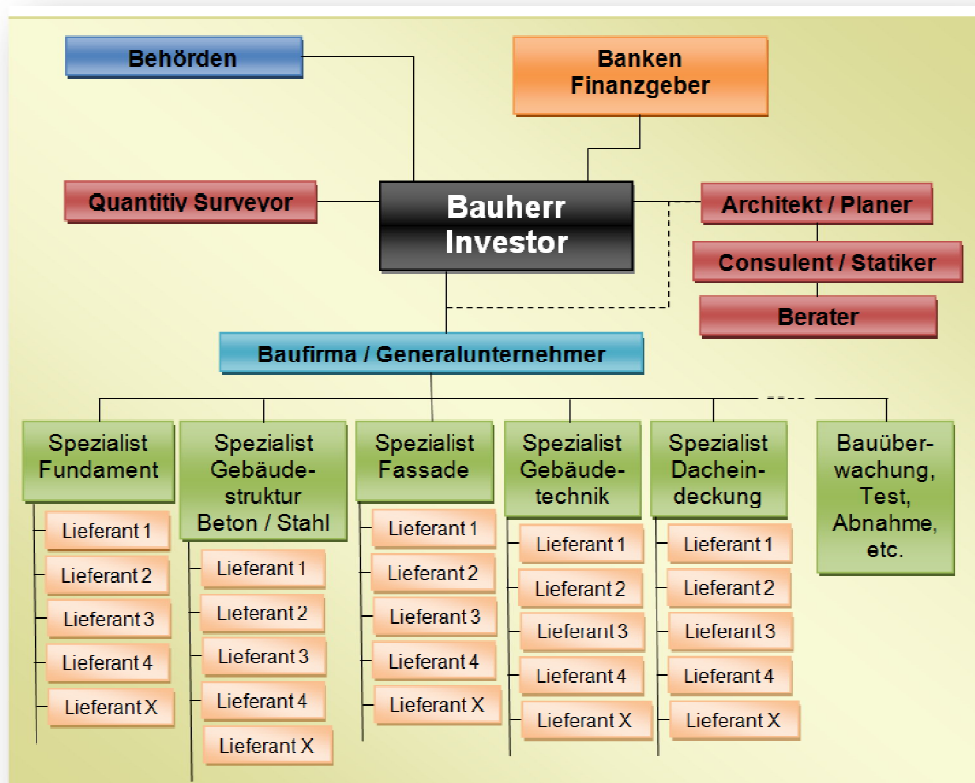


Abbildung 5: Systematischer Aufbau eines Bauprojektes

<sup>19</sup> Vgl. Kapitel 3.4

Sobald die Planung zu einem angemessenen Stand gereift ist, werden Ausschreibungsunterlagen zusammengestellt und Baufirmen bzw. Generalunternehmer in einem Ausschreibungsverfahren gesucht. In diesen Ausschreibungsverfahren bieten mehrere Baufirmen in einem Bieterverfahren in Konkurrenz gegeneinander an. Mit den ausgewählten Baufirmen (diese können auch BIEGEN oder ARGEN sein) werden gemeinsame Strategien, Ressourcen- und Terminpläne entwickelt. Die Kosten für die Bauausführung werden in einem Vergleichsverfahren ausgewertet sowie Verträge und Vertragsbedingungen ausgehandelt. Schließlich bekommt eine Baufirma den Zuschlag für die Durchführung des Bauvorhabens. Die Baufirma splittet den Auftrag in verschiedenen Gewerke und tritt ihrerseits mit Systemlieferanten bzw. Sublieferanten in Kontakt. Auch sie wählt in Bieterverfahren die geeigneten Partner für die jeweiligen Gewerke aus, fixiert ihrerseits Verträge sowie Vertragsbedingungen und legt Konditionen fest. Die jeweiligen Nachunternehmer haben wiederum ihre Lieferanten für Systeme, Materialien oder Komponenten mit denen in ähnlicher Weise verfahren wird. Oft wird in den Verträgen eine Back-to-Back Klausel vereinbart<sup>20</sup>. Dies bedeutet, dass jeweils der Nachunternehmer die gleichen Vertragsbedingungen wie sein Auftraggeber seinem Auftraggeber schuldet. Die ursprünglichen Vertragsbedingungen werden nach hinten durchgereicht.

Sehr viele unterschiedliche Dokumente werden Teile eines Bauvertrages<sup>21</sup>. Dass solche Dokumente niemals zu 100% schlüssig sein können und für jede denkbare Situation eine Definition oder eine geeignete Vorgehensweise definiert ist, liegt auf der Hand<sup>22</sup>. Ein gravierendes Problem stellt auch die klare Trennung der einzelnen Gewerke dar. Leistungsbeschreibungen<sup>23</sup> müssen so gestaltet werden, dass im Leistungssoll an den Interfaces keine Lücken aber auch keine Überlappungen auftreten, sowie möglichst wenig Interpretationsspielraum offen lassen<sup>24</sup>. Überlappungen von Liefergrenzen bedeutet, wenn zwei Nachunternehmer aufgrund des Vertrages gleiche Bauteile herstellen und liefern, beide bezahlt werden müssen, aber nur ein Teil verbaut werden kann, was Kosten verursacht. Gibt es jedoch Lücken im Leistungssoll und werden diese während der Planung nicht entdeckt, so fehlen Teile, was einen Baustopp auslösen kann. Des Weiteren gibt es unzählige Punkte wo Planungsleistungen miteinander koordiniert werden müssen. Statische Lasten müssen von einem Bauteil auf ein anderes Bauteil übertragen und bis in das Fundament abgeleitet werden. Teile eines Gewerkes müssen an Teilen anderer Gewerke befestigt werden. Verschiedene Bewegungen der Bauwerksstruktur, welche unter Belastung (Windlasten, Schneelast, thermischer Ausdehnung etc.) auftreten, müssen in sämtlichen Gebäudeteilen berücksichtigt werden. Installationsabfolgen müssen geplant und später koordiniert werden,

---

<sup>20</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 102 sowie S. 109

<sup>21</sup> Vgl. Punkt 3.6

<sup>22</sup> Krebs, Peter: Vorlesung: Einführung in die Vertragsgestaltung, 2010, S. 8

<sup>23</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 77

<sup>24</sup> Krebs, Peter: Vorlesung: Einführung in die Vertragsgestaltung, 2010, S. 10 ff

Zugänglichkeiten müssen gewährleistet sein, Lagerraum und Hebezeuge müssen zum richtigen Zeitpunkt in ausreichender Menge zur Verfügung stehen und niemand darf den anderen behindern oder im Wege stehen. Anhand dieser wenigen Beispiele sollte klar werden, dass Interfaces koordiniert werden und bei der Umsetzung eines Bauprojektes berücksichtigt werden müssen. Alles in allem extrem komplexe Zusammenhänge die täglichen Änderungen, Erkenntnissen, Anpassungen und zu schließenden Kompromissen unterliegen. Projekt Management versucht die Abläufe zu planen und wie geplant abzuarbeiten. Claim Management sorgt dafür, dass bei Änderungen in den Prozessen der zusätzliche finanzielle Aufwand abgegolten wird und letztlich jeder zu seinem Recht kommt sowie entstehende Eskalation im Keim erstickt wird.

## 2.2 Überblick über die Baubranche

Ein gutes Mittel um die Baubranche zu definieren sind Kennzahlen. Im A. Anhang wird die UN-Klassifikation ISIC, welche Unternehmen international vergleichbar macht, sowie Werte der Statistik Austria genauer betrachtet. Diese geben Auskunft über die Bauwirtschaft in Österreich, sowie der Positionierung der österreichischen Bauwirtschaft in Europa. Nun kann von der Bauwirtschaft in Österreich nicht auf die gesamte internationale Bauwirtschaft rückgeschlossen werden, die sich offenbarende Tendenz lässt sich jedoch sehr wohl umlegen.

Die Quintessenz des Anhangs kann wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Bauwirtschaft wird zu über 95% von KMU's<sup>25</sup> beherrscht
- Bei 97% der Bauunternehmen liegt die Mitarbeiterzahl unter 50 Beschäftigten. Nur etwa 0,5% der Unternehmen haben mehr als 250 Beschäftigte. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl liegt bei rund 10 Beschäftigten.
- 99,5% der Bauunternehmen haben unter 250 Beschäftigte und machen gerade mal den 3-fachen Umsatz als alle Großunternehmen mit über 250 Mitarbeitern zusammen.
- Nahezu 50% der im produzierenden Bereich tätigen Unternehmen deckt die Baubranche ab, wobei diese 23% des Personals beschäftigt. Sie kann jedoch nur rund 17% der wirtschaftlichen Umsatzerlöse dieses Bereiches verbuchen.
- Das Wirtschaftswachstum im Bau schwankte seit 1995 bis 2009 zwischen +5,5% und -5,5%.
- Das Wirtschaftswachstum lag für den Bau im Schnitt bei 0,3% p.a. und somit ca. 1,7% unter dem gesamten Wirtschaftswachstum, welches durchschnittlich rund 2% betrug.

Alles in allem zeichnen diese Informationen kein allzu gutes Bild für die Baubranche. Es mag zwar in gewissen Ländern einen bauwirtschaftlichen Aufholbedarf geben, was die Zahlen der

---

<sup>25</sup> *Günterberg, B.*: IfM, Bonn, Gemäß der Kommissions-Empfehlung vom 6. Mai 2003 (Empfehlung 2003/361/EG), [...] setzt sich die Größenklasse der [...] KMU aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. € erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. € beläuft

Statistiken ein wenig schön. Über Jahre betrachtet ist die Bauwirtschaft jedoch eine schwierige Branche. Seit der Wirtschaftskrise um 2008 hat die Bauwirtschaft unter den Langzeitfolgen zu leiden.

Haben Baufirmen eine gewisse Größe erreicht und sind am Markt etabliert, dürfen sie die hochkomplexen Projekte mit den entsprechenden Risiken, jedoch auch entsprechenden Erfolgserwartungen realisieren.

Zieht man aus den betrachteten Informationen eine Schlussfolgerung, so ist die breite Masse der kleineren Bauunternehmen nicht mit den großen und komplexen Projekten betraut. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass Änderungen auch bei kleinen Projekten an der Tagesordnung stehen, welche bei einem Unternehmen mit etwa zehn Beschäftigten von vorn herein auf direktem Wege ohne einen eigenen Claim Manager abgehandelt werden.

### **2.3 Spezielle Problematik im Baugeschäft**

Das Baugeschäft unterliegt einem dynamischen System, deren Dynamik unter bestimmten Bedingungen empfindlich von den Anfangsbedingungen abhängt, sodass ihr Verhalten nicht langfristig vorhersagbar ist. Da diese Dynamik einerseits den physikalischen Gesetzen unterliegt, andererseits aber irregulär erscheint, bezeichnet man sie als deterministisches Chaos. Chaotische dynamische Systeme sind nichtlinear. Zu viele Einflüsse müssten in allen ihren Ausprägungen und mit verschiedenen Eintrittswahrscheinlichkeiten berücksichtigt werden. So beträgt die Planung von komplexeren Großprojekten mitunter bereits das Zigfache der tatsächlichen Bauphase. Angesichts eines meist umfangreichen Leistungsspektrums ist es kaum möglich, schon bei Vertragsabschluss alle zu erbringenden Leistungen im Detail zu konkretisieren und somit sämtliche, den Projektablauf störende Einflüsse, vorherzusehen oder gar vertraglich eindeutig zu regeln. Besonders komplexe Projekte<sup>26</sup> bergen erhöhtes Potenzial in sich vom Vertragsinhalt abzuweichen und sind daher für Claims besonders anfällig.

Die Aufgabe des Projekt Managements und des Claim Managements ist es, das dynamische System zu kanalisieren und so dem unkontrollierten Ablauf Einhalt zu gebieten. Diese Aufgabe kann jedoch niemals zu 100% erfüllt werden, sodass dennoch Abweichungen entstehen, welche das Claimpotential darstellen.

### **2.4 Beispiel einer typischen Claimsituation**

Um eine typische Claimsituation zu umschreiben, wird in einer kurzen Schilderung einer bestimmten Bauphase beim Bau eines Gebäudes anhand der Situation des Dachdeckers beschrieben:

---

<sup>26</sup> Vgl. Projekte aus Punkt 2.1

„Der Masterplan<sup>27</sup> wurde in der Planungsphase erstellt, die technische Planung sei mittlerweile abgeschlossen, einzelne Gewerke wurden an spezialisierte Nachunternehmer vergeben, und es wird auf der Baustelle auch schon fleißig gearbeitet. Eigentlich stünde laut Terminplan die Installation des Daches an. Ohne darunterliegendes Tragwerk kann der Dachdecker bekanntlich sein Dach nicht montieren. Wann wird der Maurer seine Mauern fertigstellen? Der Bauleiter erinnert sich, dass die Baugrube anfangs drei Wochen wegen enormer Regenfälle unter Wasser stand. Ob dies höhere Gewalt<sup>28</sup> war ist noch nicht restlos geklärt. Jedenfalls hat dieses Ereignis bereits bei Baubeginn die Arbeiten verzögert. Es gab auch die Änderung der Schalungspläne, außerdem waren einige Chargen Beton nicht von der spezifizierten Qualität, und es musste reklamiert werden. Im hinteren Teil des Gebäudes sollte auch noch eine Fluchttreppe ergänzt werden. Diese wurde in letzter Minute vom Bauamt gefordert, da der Bauherr sich die Option offen halten wollte, das Gebäude auch als Bürofläche zu nutzen. Leider war dies im Masterplan nicht berücksichtigt und der Architekt musste die Pläne ändern.“

So treibt der Starttermin des Dachdeckers im Projektfluss, ohne dass dieser das Ruder in der Hand hat. Das ursprüngliche Terminfenster für die Installation des Daches ist schon lange vorbei, und die gute Jahreszeit neigt sich dem Ende zu – es wird Winter. In der ursprünglich geplanten Zeit lässt sich das Dach aufgrund der schwierigeren Witterungsbedingungen und der höheren Unfallgefahr nun nicht mehr fertigstellen. Der Dachdecker muss die Änderung der Abläufe und die Verzögerung seiner Termine am ersten Tag der eintretenden Verzögerung anmelden. Nachdem die Anmeldung vollzogen ist, müssen die Umstände dokumentiert werden, neue Termine avisiert und die entstehenden Mehrkosten ermittelt werden – eine Claimsituation wurde erkannt und der Claimprozess ist gestartet.

---

<sup>27</sup> Vgl. Punkt 3.6

<sup>28</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 84

### 3 Theoretische Grundlagen

Claim Management ist ein Teilbereich des Projekt Managements. Deshalb sollten die Begriffe Projekt und Projekt Management noch vor Claim und Claim Management betrachtet werden.

#### 3.1 Die Begriffe Projekt und Projekt Management

Laut Definition in DIN 69901 ist ein Projekt definiert als „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe; zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.“<sup>29</sup> Bauaufträge können mit diesen Randbedingungen und Begriffen umschrieben werden, deshalb werden diese in der Branche auch Projekte genannt.

Projekte befassen sich mit Vorhaben aller Art, woraus sich ein weitreichendes Anwendungsgebiet dieser Norm ergibt. Sie unterscheiden sich nach Zielen und Produkten, nach Größe, Komplexität, Zeitbedarf und erforderlichem Aufwand, nach Art, Anzahl und Qualifikation der Mitwirkenden und Betroffenen. Sie werden von Organisationen jeder Größe durchgeführt. Wegen der Vielzahl der von Fall zu Fall gültigen Bedingungen werden zur optimalen Vorbereitung, Planung und Durchführung der Projekte die unterschiedlichsten Formen und Strukturen des Projekt Managements benötigt<sup>30</sup>.

Gregorc und Weiner teilen in einer vereinfachten Darstellung ein Projekt wie folgt auf<sup>31</sup>:

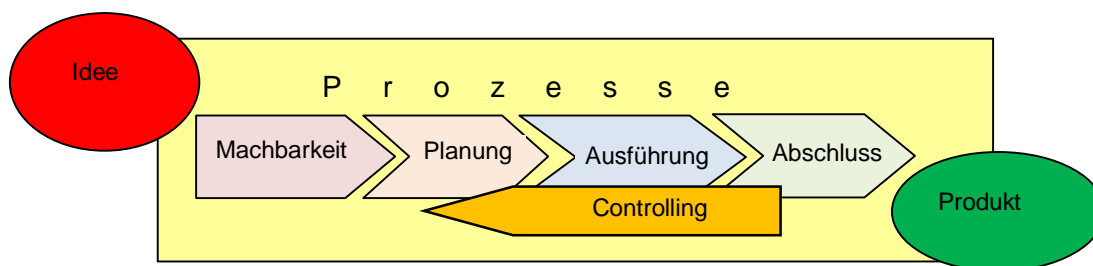


Abbildung 6: Idee – Projekt – Prozesse – Produkt (Gregorc + Weiner)

In einer etwas ausführlicheren Darstellung der Prozesse eines Bauunternehmens ist das von *Grimscheid* entwickelte Modell, welches neben dem eigentlichen Leistungserstellungsprozess auch die notwendigen Management- und Supportprozesse für die Abwicklung eines Bauprojekts berücksichtigt. Dem zufolge lassen sich die Prozesse in einem Bauunternehmen in einer Übersicht wie folgt darstellen:

<sup>29</sup> Vgl: DIN 69901

<sup>30</sup> Vgl.: DIN 69901

<sup>31</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 39

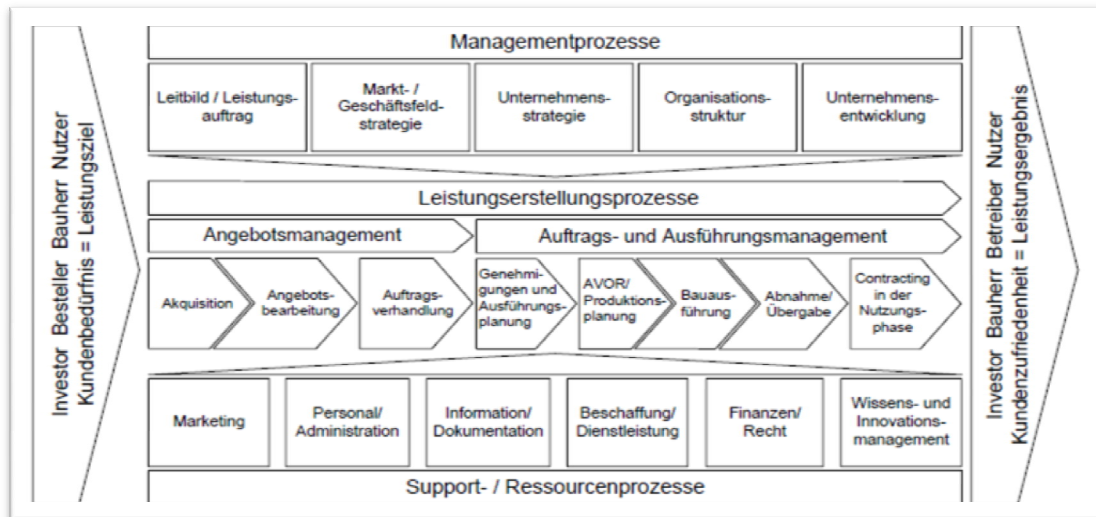


Abbildung 7: Prozesse eines Bauunternehmens<sup>32</sup>

Der somit grob definierte Begriff Projekt muss als solcher in allen seinen Belangen intern und extern gemanagt werden. Beispielhafte Projektaufgaben wären externe Koordination mit Auftraggebern, Behörden, Beratern, Architekten, Testzentren, Fremdgewerken usw. sowie interne Koordination der einzelnen Bereiche wie z.B. Projektplanung, Ressourcenplanung, Kostmanagement, Dokumentenmanagement, Entwicklung, Technik, Statik, Prozesstechnik, Einkauf, Materialwirtschaft, Fertigung, Logistik, Versand, Montage, Inbetriebnahme, Buchhaltung, Rechnungslegung, Change Management, Claim Management, Controlling, Reporting, Dokumenten Management, QA/QC usw. Diese Aufgaben übernimmt das Projekt Management. Dies geschieht im Normalfall sobald der Vertrieb für ein Projekt den Auftragseingang verbuchen kann. Zum Teil wird das Projekt Management oder Teile des Projekt Managements bereits bei der Akquise beigezogen, um den Vertriebsprozess zu unterstützen. Die Definition des Projekt Managements bzw. die drei folgend beschriebenen Bedingungen bilden nicht nur den Rahmen für das Projekt, sie bilden auch eine Eingrenzung der hauptsächlichen Betätigungsfelder des Claim Managements.

Die Abbildung 8 zeigt die wesentlichen drei Elemente des Vertrages (blaues Dreieck). Die drei Elemente Liefer-/Leistungsumfang, Zeit und Kosten stehen in einem direkten, untrennbaren Zusammenhang zueinander. Ändert sich eines der drei Elemente, so werden unweigerlich die beiden anderen beeinflusst. Aus der Grafik ist weiter ersichtlich, dass die Vertragsänderung ebenfalls drei Ausprägungen aufweist (rotes Dreieck), welche wiederum in einem direkten, untrennbaren Zusammenhang stehen<sup>33</sup>. Diese drei Elemente Sachverhalt, Anspruchslage und Durchsetzung bilden die Grundbausteine des Claim Managements.

<sup>32</sup> Girmscheid, Gerhard: Strategisches Bauunternehmensmanagement, 2006, S. 15

<sup>33</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 42



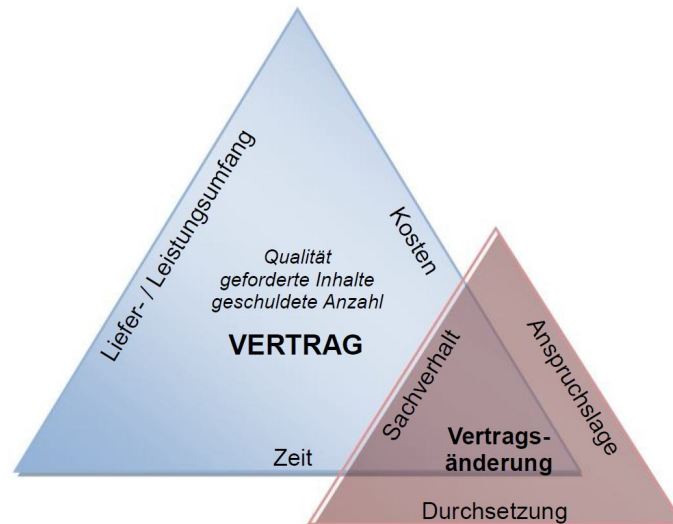


Abbildung 8: Die wesentlichen Projektinhalte

Beim Durchführen eines Projektes obliegt es dem Projektmanagement effiziente Methoden zu entwickeln, um alle projektrelevanten Aufgaben...

- ... sachgerecht,
- ... termingerecht und
- ... kostengerecht

durchzuführen<sup>34</sup>. Um diese Aufgaben erfolgreich durchführen und den Fortschritt kontrollieren zu können, müssen Soll-Vorgaben mit Ist-Situationen in einem PM-Regelkreis fortwährend überprüft werden.

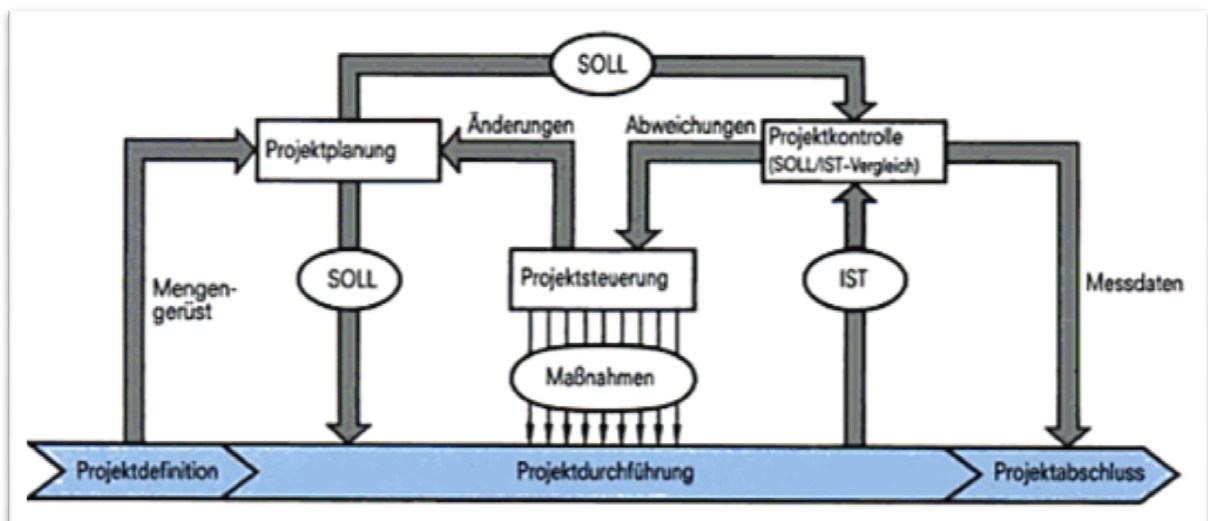


Abbildung 9: PM-Regelkreis<sup>35</sup>

Das vorgegebene SOLL stellt das vertraglich fixierte Leistungs-Soll samt Mengengerüst dar und das IST die tatsächliche Situation. Werden Abweichungen oder Änderungen erkannt, so müssen durch das Projekt Management steuernde Maßnahmen zur Projektdurchführung,

<sup>34</sup> Burghardt, Manfred: Einführung in Projektmanagement, 2007, S. 11

<sup>35</sup> ebd, S. 17

sowie Änderungen im Projektplan ergriffen werden. Die Dokumentation, das Erfassen der Auswirkung und die Umsetzung Richtung Auftraggeber obliegen dem Claim Management.

Beim Projekt Management sind zwei wichtige Schlüsselgruppen zu unterscheiden: Das operative Projektmanagement und das strategische Projektmanagement.

Das operative Projektmanagement befasst sich mit allen operativen Teilbereichen wie z.B. Design, Terminplanung, Logistik, Koordination mit Auftraggeber, Lieferanten und Fremdgewerken, Ressourcenplanung etc. Wohingegen sich das strategische Projektmanagement mit der Identifikation von Projektzielen, Arbeitsbedingungen und Ressourcenverteilung, Projektumwelt und deren Abhängigkeiten zur optimalen Gestaltung der Projektbedingungen befasst, um Kosten und Resultat für das Projekt zu optimieren. Dies ist der Bereich, wo die Natur, die Struktur und die Kompetenzen des Projektteams sowohl auf der Seite des Auftraggebers als auch Auftragnehmers liegen sollten, um sicherzustellen, dass das Projektziel von allen Seiten gleichermaßen verfolgt und letztlich zum Erfolg wird<sup>36</sup>.

### 3.2 Der Begriff des Claims

Auch bei der Umschreibung des Begriffes Claim zeichnet die Definition von *Huck* das wohl klarste Bild:

*„Eine einheitliche Definition dessen, was ein Claim ist oder sein Wesen deskriptiv erläutert, liegt nicht vor. Auch die für die Abfassung von Anlagenverträgen oft herangezogenen Mustervertragstypen der FIDIC<sup>37</sup> definieren den Begriff Claim im Gegensatz zu anderen Vertragstermini nicht. [...] Aller Unterschiedlichkeit zum Trotz besteht im Ergebnis gleichwohl Einigkeit:*

*Claims sind in einem vertragsrelevanten Sachverhalt wurzelnde Forderungen, Gestaltungsrechte oder Einwendungen, die in zeitlicher, finanzieller oder sachlicher Hinsicht vertragsrelevant sind oder es werden können.*

*Charakteristischerweise sind sie nach signifikanten Abweichungen der vom Vertrag vorausgesetzten Pflichten oder Handlungen begründet. Claims werden in der Praxis aber nicht nur als neutrale Bezeichnung verstanden; allzu oft entsteht mit dem „Stellen eines Claims“ der Eindruck einer Kampfansage. Dennoch: „Claims need not to be a fighting word“<sup>38</sup>. Gleichwohl sind es in der Praxis oft genug „disputes Claims“, die in einem zumeist konfliktbeladenen Projektumfeld verhandelt werden<sup>39</sup>. Im deutschen Recht wird Claim-Management vor allem im Zusammenhang mit Nachforderungen im VOB/B Vertrag diskutiert<sup>40</sup>“.* (3)

---

<sup>36</sup> Akhibi, Osagie Gregory: Strategic Partnership, 2010

<sup>37</sup> Vgl. C. Anhang

<sup>38</sup> Halbleib, Matthias: Claim-Management, 2000; S. 125

<sup>39</sup> Vgl.: ebd.

<sup>40</sup> Dornbusch, Johannes; Plum; Heinz: Claim-Management beim VOB-Vertrag, Heinsberg, 2003, S. 121 ff.

Als Synonyme sind Begriffe wie Rechtsanspruch, Besitzanspruch, Anteil, Forderung, Nachforderung, Behauptung und Anspruch zu finden, welche die begriffliche Definition weiter präzisieren.

Halbleib ordnet Claims folgende beschreibende Aussagen zu:

- „Claims haben einen Anspruchscharakter und stellen Forderungen dar
- Claims setzen eine rechtliche Anspruchsbasis bzw. eine juristische Begründung voraus
- Claims weisen einen Bezug zum Veränderungsgeschehen eines Projektes auf
- Claims gehen von zuvor erlittenen Nachteilspositionen aus
- Claims zielen auf einen Kompromiss dieser Nachteilspositionen
- Claims können sachliche, zeitliche oder monetäre Forderungen sein
- Claims sind subjektiv geprägt
- Claims kennzeichnen sich im Kern durch den Moment des Aus- und Handelns“<sup>41</sup>

### 3.3 Der Begriff des Claim Managements

Man findet viele Definitionen rund um das Claim Management, eine der zutreffendsten Umschreibungen des Wesens sowie der Begriffsdefinitionen zum Claim und Claim Management hat jedoch *Winfried Huck* vom Institut for International Business & Law in Braunschweig aus verschiedenen Quellen zusammengestellt, welche wie folgt lautet:

*„Claim(s) Management gilt als eine Organisationsform zur Risikobegrenzung und Ergebnisoptimierung<sup>42</sup>, die aus dem Industriebaugeschäft kaum mehr wegzudenken ist<sup>43</sup>. Als eigenständige, in der Abwicklung von komplexen Langzeitverträgen beheimatete Management- Disziplin hat Claim-Management allein in den USA eine ca. 20-jährige Tradition<sup>44</sup>. Im deutschsprachigen juristischen Schrifttum wurde das Thema bislang kaum behandelt<sup>45</sup>. In der Praxis hingegen, vor allem im international geprägten deutschen Anlagenbau findet es eine höhere Beachtung<sup>46</sup>. [...] Claim Management berührt wie kaum eine andere Managementdisziplin die Wurzeln des traditionellen westeuropäischen Rechtsverständnisses. Juristen müssen deshalb nicht um ihre berufliche Existenz bangen, wohl aber um die Möglichkeit gestalterischer Einflussnahme im operativen Projektalltag, sollten sie das machtvoll in die Unternehmen drängende „Claim Management“ ignorieren.“ (3)*

*Huck* erwähnt in seiner Umschreibung zwar hauptsächlich den Anlagenbau als Betätigungsfeld für das Claim Management, nichtsdestotrotz kann die Definition auch für das gesamte Baugeschäft übertragen und mit exakt denselben Worten umschrieben werden<sup>47</sup>.

---

<sup>41</sup> Halbleib, Matthias: Claim-Management, 2000; S. 111

<sup>42</sup> Kühnel, Wolfgang: Change Order und Claim, 1998, S. 5.

<sup>43</sup> Huck, Wilfried : Prozess- und Ergebnisoptimierung durch Claim Management , 2004

<sup>44</sup> Halbleib, Matthias: Claim-Management, 2000; S. 4.

<sup>45</sup> ebd. S. 7.

<sup>46</sup> Kühnel, Wolfgang; Pinnels, James: Projekt, Vertrag und Claim, 2002

<sup>47</sup> Huck, Wilfried : Prozess- und Ergebnisoptimierung durch Claim Management , 2004

Treten Claim Situationen nach obiger Definition während der Vertragslaufzeit auf, so müssen diese „gemanagt“ werden. Lt. *Huck* stellt Claim Management die Summe aller Maßnahmen dar, um vertragliche Ansprüche geltend zu machen. Voraussetzung für ein erfolgreiches Claim Management ist, die aus diesen Abweichungen resultierenden Probleme (z.B. Verzögerungen, Mehrkosten) genauestens zu erfassen und ihrem Verursacher zuordnen zu können. Das Managen von Claims beinhaltet folgende Punkte:

- Die präventive Analyse potentieller Claim Möglichkeiten schon während der Vertriebsphase und Vertragsprüfung.
- Auch während der Vertragslaufzeit muss eine Früherkennung von Claim Situation und Abweichungen vom Vertrag samt Einschätzung des Ausmaßes einer Abweichung gewährleistet sein.
- Abhängig vom Vertrag ist das termingerechte Erstellen und Übermitteln von Schriftstücken zur Voranmeldung bzw. Anmeldung entstehender Claim Situationen notwendig.
- Die präzise und nachvollziehbare Dokumentation sämtlicher Claim Ereignisse und die terminliche und monetäre Erfassung.
- Die Aufbereitung zur Präsentation an den Vertragspartner und das Erarbeiten von möglichen und noch akzeptablen Alternativen für das Verhandlungsergebnis.
- Die Präsentation und die Unterstützung bei Verhandlung der jeweiligen Claim Ereignisse sowie die schriftliche Bestätigung des Verhandlungsergebnisses.
- Die Nachbearbeitung sowie Einarbeitung relevanter Vertragsänderungen für die zukünftige Aufbereitung etwaiger neu entstehender Claims.

Auf diese Art und Weise können entstandene Ansprüche gegenüber einer anderen Partei geltend gemacht (offensives Claim Management), sowie Ansprüche einer anderen Partei zurückgewiesen werden (defensives Claim Management)<sup>48</sup>. Claims werden gegenüber den Vertragspartnern (Auftraggeber, Lieferant, Konsortial-, ARGE- bzw. Joint Venture Partner) hinsichtlich Liefer- und Leistungsumfang, Vertrags- bzw. Erfüllungsterminen oder finanziellen Aspekten entweder durchgesetzt oder abgewehrt. Situationsbezogen sind die angeführten Vertragspartner zwar die ersten Adressanten für eine Claim Forderung, da ein direktes Vertragsverhältnis besteht. Falls diese jedoch nicht die eigentlichen Verursacher des Problems sind, werden Claim Forderungen durch deren Claim Manager zuweilen an deren Vertragspartner nach hinten weitergereicht. *Huck* erwähnt in seiner Definition auch, dass Claims mitunter als etwas „unfeines“ empfunden werden, und dessen Anwendbarkeit aufgrund der Kundenbindung oftmals unterbleibt. Ferner stellt *Huck* fest, dass das Claim Management die Wurzeln des traditionellen westeuropäischen Rechtsverständnis trifft wie kaum eine andere Managementdisziplin<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S 331

<sup>49</sup> Huck, Wilfried: Prozess- und Ergebnisoptimierung durch Claim Management, 2004

Als Synonyme für das Claim Management werden in der Literatur und Praxis auch Rechtsanspruchsmanagement, Besitzanspruchsmanagement, Änderungsmanagement, Nachtragsmanagement, Entitlement Management oder Change Order Management verwendet<sup>50</sup>. Diese Synonyme präzisieren das Wesen des Claim Managements und zeigen in noch klarerer Weise die Vertragsrelevanz des Betätigungsfeldes.

Man unterscheidet verschiedene Arten des Claim Managements:

- Vorbeugendes Claim Management
  - Aktives Claim Management
  - Defensives Claim Management
- } Offensives Claim Management

### 3.3.1 Vorbeugendes Claim Management

Unter vorbeugendem Claim Management versteht man die Analyse aller möglichen Ursachen, welche zu einem Claim führen können<sup>51</sup>. Gemäß Definition findet das vorbeugende Claim Management vor Eintreten einer tatsächlichen Claimsituation statt. Etwaige Potenziale für Claims sollten erkannt und untersucht werden. Diese sollten aufgelistet und in regelmäßigen Routinen kontrolliert werden. Tritt eine als potentiell eingestufte Situation ein, so ist das Ausmaß einzuschätzen und mit dem Entscheidungsträger gemeinsam der Startschuss zum Claim oder etwa der Claimabwehr zu setzen. Die Vorgehensweise für dieses Claimereignis geht nach dem Startschuss in das „Aktive Claim Management“ über. Für die übrigen als potenziell eingestuften Claimsituationen laufen nach wie vor der vorbeugende Prozess und die routinemäßige Kontrolle.

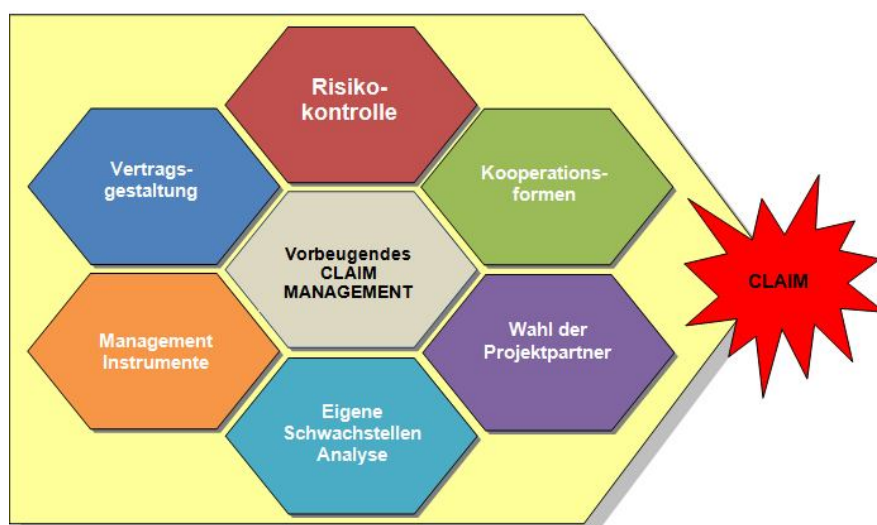


Abbildung 10: Phasen des Vorbeugenden Claim Managements<sup>52</sup>

<sup>50</sup> Krebs, Peter: *Vorlesung: Einführung in die Vertragsgestaltung*, 2010, S. 3

<sup>51</sup> Oberndorfer, Wolfgang: *Claim Management und alternative Streitbeilegung*, 2010, S. 31 ff

<sup>52</sup> Vgl.: Deckmann, Andreas: *Claims Management und Project Partnering*, FB I – Forschungsbericht der technischen Fachhochschule Berlin, URL: <<http://www.beuth->

### 3.3.2 Aktives Claim Management

Unter aktivem Claim Management<sup>53</sup> versteht man das offensive Vorgehen des Claim Managers. Vom Zeitpunkt, an dem vom vorbeugenden zum offensiven Claim Management übergegangen wird, ist es essenziell, Schriftstücke termingerecht an den Vertragspartner weiter zu geben, sämtliche Dokumente und Informationen präzise und nachvollziehbar abzulegen, und relevante Querverweise zwischen den Dokumenten und zum Vertrag zu erstellen. Es muss die Situation terminlich und monetär erfasst und alle relevanten Daten in entsprechender Form für eine Präsentation zusammengeführt werden. Für die Verhandlungen ist es sinnvoll, auch mögliche und noch akzeptable Alternativen auszuarbeiten, da dies ein Streben nach einem gemeinsamen Ziel und nicht das brutale Durchsetzen von Forderungen signalisiert.

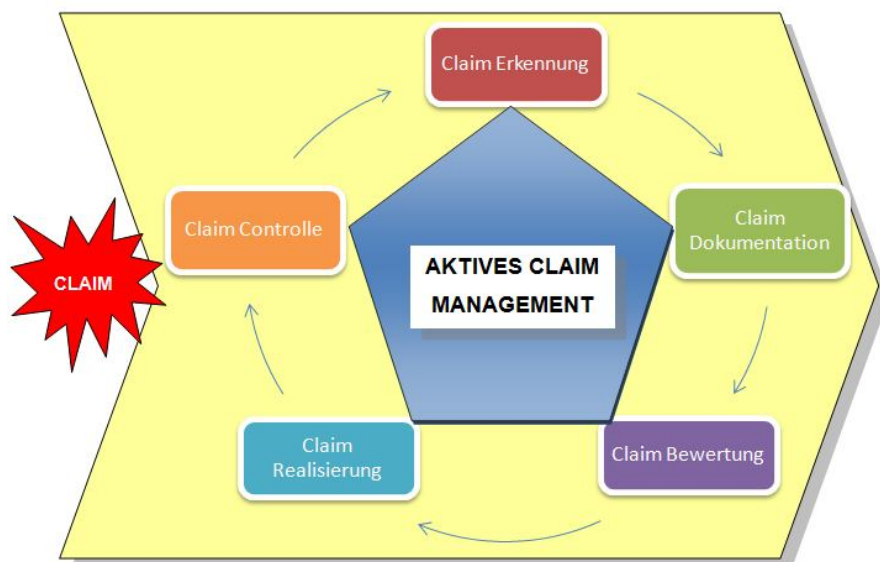


Abbildung 11: Phasen des Aktiven Claim Managements<sup>54</sup>

### 3.3.3 Defensives Claim Management

Unter defensivem Claim Management versteht man die reine Aufbereitung von Daten, welche parallel zum Projektmanagement systematisch erfasst werden. Hauptsächlich dienen diese Unterlagen zur Abwehr möglicher Fremddclaims. Das defensive Claim Management bereitet Daten für den Fall der Fälle auf, ohne diese zum Lukrieren eines besseren Erfolgs zu verwenden. Zu gegebener Zeit können aus diesen defensiven Claimfällen natürlich aktive Claims lukriert werden.

---

hochschule.de/fileadmin/forschung/Forschungsdokumentation/forschung\_fb\_tfth\_2006.pdf>, verfügbar am 21. April 2011

<sup>53</sup> Vgl.: Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung im Bau- und Anlagenbau, Teil 1: Grundlagen und Methoden, 2. Auflage, Wien, 2010, S. 38 ff

<sup>54</sup> Vgl.: Deckmann, Andreas: Claims Management und Project Partnering, FB I – Forschungsbericht der technischen Fachhochschule Berlin, URL: <[http://www.beuth-hochschule.de/fileadmin/forschung/Forschungsdokumentation/forschung\\_fb\\_tfth\\_2006.pdf](http://www.beuth-hochschule.de/fileadmin/forschung/Forschungsdokumentation/forschung_fb_tfth_2006.pdf)>, verfügbar am 21. April 2011

### 3.3.4 Claim-Ketten bzw. Claim-Baum

Zwei weitere Begriffe zum Thema Claim sind die Claim-Kette und der Claim-Baum.

Die Claim-Kette stellt eine lineare Verkettung von Claimereignissen dar, welche von einem ursprünglichen Ereignis ausgeht und sich linear auf den Nachfolgeprozess auswirkt. Diese Claimereignisse sind relativ einfach und bedürfen im Regelfall keiner komplexen Dokumentation. Claim-Ketten werden zumeist vom Projekt Manager oder vom Bauleiter im Zuge der allgemeinen Tätigkeiten bearbeitet.



Abbildung 12: Claim-Kette

Der Begriff Claim-Baum umschreibt die Baumstruktur, in welche sich einzelne Ereignisse in weiterer Folge verästelt (vergleiche auch Punkt 2.3). Diese Art von Claimereignissen ist zumeist hoch komplex und bedarf eines akribisch geführten Dokumentationsprozesses ohne Lücken und mit Querverweisen zwischen den Dokumenten. Für die Bearbeitung solcher Claimereignisse sind separate Claim Manager oder sogar ein Claimteam nötig, um die nötige Aufmerksamkeit und Abarbeitung zu gewährleisten.

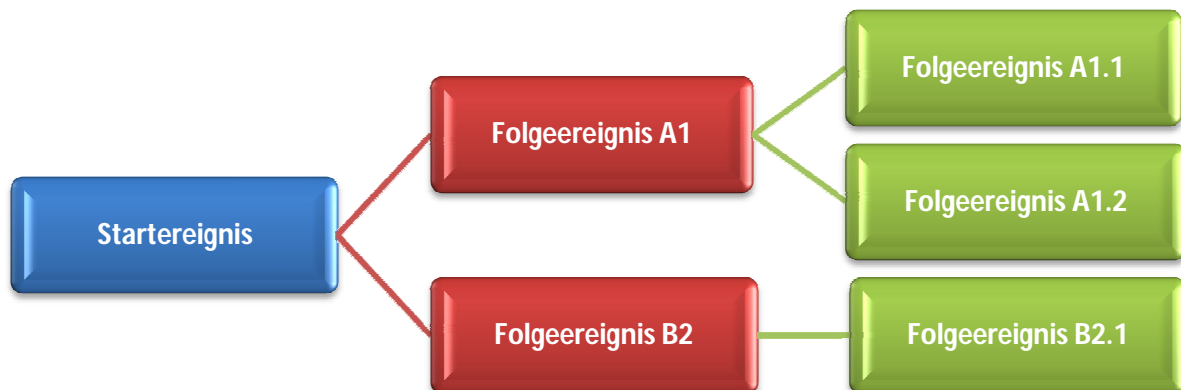


Abbildung 13: Claim-Baum

### 3.4 Der Bauvertrag (Construction Contracts)

“Vereinbarungen zwischen zwei oder mehreren Personen, die für die Beteiligten konkrete Rechtsfolgen auslösen, nennt man Verträge.”<sup>55</sup> Ein Vertrag regelt das Verhalten verschiedener, vertragsschließender Parteien, wobei diese Rechte und Pflichten eingeräumt bekommen. Eine Vereinbarung setzt eine freiwillig geschlossene Einigung der Beteiligten voraus. So stellt ein Vertrag ein Rechtsgeschäft dar, welches aus inhaltlich überein-

<sup>55</sup> Bydlinski, Peter: Bürgerliches Recht, 2007, S.99 sowie Becker, Christian: Rechtswörterbuch.de

stimmenden, mit Bezug aufeinander abgegebenen Willenserklärungen (Angebot und Annahme) besteht.<sup>56</sup>

Als Rechtsgrundlage für die Vertragsgestaltung und -abwicklung gelten in Österreich §§ 861 ff im ABGB, in der Bundesrepublik sind die §§ 145 ff. sowie § 305 ff. im BGB. Für einige Vertragsformen, welche im Baugeschäft des Öffteren Verwendung finden gelten Sonderbestimmungen, wie z. B. für den Werkvertrag die §§ 1165ff im ABGB oder §§ 631 ff. im BGB.

Zum ABGB gelten im Baugeschäft und den dort verwendeten Verträgen insbesondere die ÖN-B2110, welche die Gesetzestexte konkretisiert und etwaige Interpretationsspielräume weitestgehend eliminiert. Ähnlich gestaltet sich die Situation im BGB, wobei dort die VOB's zur Konkretisierung beigezogen werden. Sowohl ÖN-B2110 als auch die VOB's müssen im Vertrag ausdrücklich vereinbart werden, um Gültigkeit zu erlangen.

Öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Verträge spielen im Baugeschäft eine wichtige Rolle. So nehmen bei der Betrachtung von Bauverträgen (speziell auf der Auftraggeberseite) diese zwei Rechtssysteme auf die unterschiedlichen Vertragstypen Einfluss. Sie gehen zwar grundsätzlich von gleichen Bedingungen aus und haben auch vergleichbare Ziele. Aufgrund der rechtlichen Situation und der Gebundenheit zur geltenden Rechts- und Vorschriftslage sind jedoch bei der Herangehensweise unterschiedliche Spielräume vorhanden. So lassen sich Projekte durch einen öffentlichen-rechtlichen Auftraggeber zu einem privatrechtlichen Auftraggeber nicht nur durch die Rechtsprechung unterscheiden. Wie jedoch in der Einschränkung erwähnt, würde die Betrachtung beider Bereiche den Rahmen der Arbeit sprengen. Deshalb wird auf den öffentlich-rechtlichen Bereich in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen. Fakt ist jedoch, dass Auftragnehmer das rechtliche Korsett in welches öffentlich-rechtliche Auftraggeber geschnürt sind geschickt ausnützen und daraus zusätzlichen Profit schlagen<sup>57</sup>. Wem sind keine öffentlich-rechtlichen Bauvorhaben bekannt, welche die ursprünglich veranschlagten Kosten um einiges überschreiten.

Im Baugeschäft werden im privatrechtlichen Bereich hauptsächlich folgende Vertragsformen angewandt<sup>58</sup>:

- Kundenvertrag
- Rahmenvertrag
- Consulting-Vertrag
- Dienstvertrag
- Werkvertrag

---

<sup>56</sup> Bydlinski, Peter: Bürgerliches Recht Allgemeiner Teil, 4, 2007, S. 100

<sup>57</sup> Vgl. Beneš, Gerhard: Claim Management im Bauwesen aus Sicht öffentlicher Auftraggeber und von Sektorenauftraggeber; Dissertation, Jänner 2008

<sup>58</sup> Burghardt, Manfred: Einführung in Projektmanagement, 2007, S. 30 f.



**Kundenverträge** werden zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern geschlossen und regeln neben der zu erbringende Leistung auch den Auftragswert und den Fertigstellungstermin für beide Seiten verbindlich. Es gilt ein uneingeschränkter juristischer Charakter, d.h. alle getroffenen Vereinbarungen können von jeder Seite gerichtlich eingeklagt werden.

**Rahmenverträge** werden geschlossen, wenn Leistungen über einen gewissen Zeitraum erbracht werden, wobei allgemein gültige Bedingungen wie z.B. Einheitspreise, Qualität, Lieferfristen, Gewährleistungen usw. geregelt werden.

**Consulting-Verträge** werden mit Beratern oder Consultingfirmen geschlossen, wenn spezielle Planungs- oder Überwachungsunterstützung benötigt wird. Dem Consultant werden mitunter auch Vertretungsvollmachten übertragen, welche in den Verträgen zu regeln sind<sup>59</sup>.

**Dienstleistungsverträge**<sup>60</sup> werden zumeist für Wartungszwecke oder für das Betreiben einer Anlage oder Maschine geschlossen.

**Werkverträge**<sup>61</sup> werden geschlossen, wenn nicht nur ein Produkt sondern auch dessen Funktionalität Vertragsgegenstand ist. Üblicher Weise wird ein Festpreis, ein Liefertermin und eine Gewährleistungspflicht seitens des Auftragnehmers vorgegeben und vereinbart. Werkverträge sind die häufigste Vertragsform im Baugeschäft.

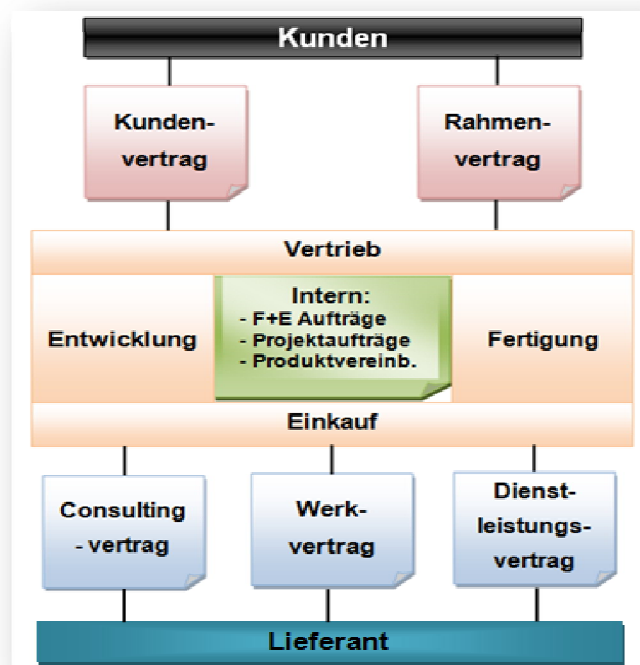


Abbildung 14: Vertragsformen<sup>62</sup>

<sup>59</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 71

<sup>60</sup> ebd. S. 70

<sup>61</sup> ebd. S. 70

<sup>62</sup> Burghardt, Manfred: Einführung in Projektmanagement, 2007, S. 30

Grundsätzlich unterliegt ein Vertrag keiner bestimmten Form. Er kann mündlich, durch schlüssiges Handeln oder in schriftlicher Form geschlossen werden. Es wird im Baugeschäft jedoch aufgrund der Komplexität und zwecks Nachvollziehbarkeit die schriftliche Form empfohlen, wobei auch hier für die Gestaltung die Vertragsfreiheit besteht.

**Vertragsfreiheit:** *„Unter Vertragsfreiheit versteht man die Freiheit des Einzelnen, im Rahmen der Gesetze seine privaten Lebensverhältnisse durch Verträge zu gestalten. Sie ist verfassungsrechtlich gewährleistet (Art. 2 I GG) und ist die wichtigste Erscheinungsform der Privatautonomie“<sup>63</sup>*

Die Vertragsfreiheit hat speziell im Baugeschäft bei größeren, komplexen Projekten zu einer Auswucherung von vertraglichen Vereinbarungen geführt. Nicht selten sind Bauverträge mit all ihren Beilagen (vgl. 4.3) so komplex und undurchsichtig, dass des Öfteren Expertengremien und Gutachter beschäftigt werden müssen, um die tatsächliche, vertraglich geschuldete Leistung festzustellen. Bei Auseinandersetzungen oder Uneinigkeiten kommt es nicht selten vor, dass die eindeutige Auslegung der Verträge sehr schwierig ist.

Das Erbringen einer Bauleistung ist mit hohen Risiken behaftet. Aus diesem Grund versuchen Vertragspartner die Vertragsgestaltung so zu bewerkstelligen, dass das Risiko möglichst auf die Gegenseite übertragen wird<sup>64</sup>. Dem sind zwar gesetzliche Grenzen gesetzt, da die Sittenwidrigkeit, der verfassungsrechtliche Gleichheitsgrundsatz und daher auch das Sachlichkeitsgebot eine zu ausschweifende und einseitige Vertragsgestaltung unterbindet. Dennoch sind privatrechtliche Verträge, da vom Auftraggeber bzw. Kunden erstellt, zumeist zu deren Gunsten ausgelegt, und der Vertragsfreiheit wird freier Lauf gelassen.

Bei internationalen Verträgen oder Projekten stellt sich die Frage, welche Grenze bei der Sittenwidrigkeit Anwendung findet. Die Auffassung der Sittenwidrigkeit ist nicht in allen Ländern gleich. Solche Situationen werden durch das Internationale Privatrecht geregelt: *„Dieses legt fest, welches Recht eines Staates anzuwenden ist, wenn die Rechtsordnungen verschiedener Staaten miteinander kollidieren. Dabei wird die Rechtsfrage selbst nicht von den Vorschriften des Internationalen Privatrechts gelöst, dies ergibt sich dann aus der Rechtsordnung des Staates, dessen Recht anwendbar ist“<sup>65</sup>. Es regelt streng genommen nicht, welches Recht anzuwenden ist, sondern schafft für den eingeschränkten Bereich des Warenkaufes ein eigenes, Internationales Recht, das in allen Beitrittsstaaten gleich anzuwenden ist und den nationalen Rechtsordnungen vorgeht“<sup>66</sup>. Dabei besteht bei der*

---

<sup>63</sup> Quelle: Becker, Christian: Rechtswörterbuch.de sowie Langen/Schiffers; Bauplanung und Bauausführung, Wolter Kluwer Deutschland GmbH, 2005, S. 148

<sup>64</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 69 ff

<sup>65</sup> Quelle: Jura Forum: URL:<<http://www.juraforum.de/lexikon/internationales-privatrecht>>, verfügbar am 28. April 2011

<sup>66</sup> Quelle: Schmidbauer, Franz: I4J: URL:<<http://www.internet4jurists.at/formalrecht/ipr1a.htm>>, verfügbar am 12. Mai 2011

*Frage, welches Recht bei einem internationalen Vertrag anzuwenden ist, folgende Rangfolge:*

- a) Die Parteien haben wirksam das Recht eines Staates als das für den Vertrag geltende Recht vereinbart. Aber: Liegen die Voraussetzungen des UN-Kaufrechts vor, so müssen die Vertragsparteien ausdrücklich die Anwendung des UN-Kaufrechts ausschließen.*
- b) Bei Vorliegen der Voraussetzungen ist das UN-Kaufrecht grundsätzlich das anwendbare Recht – es sei denn, es wurde ausdrücklich vertraglich ausgeschlossen.*
- c) Ist das UN-Kaufrecht nicht anwendbar und haben die Vertragsparteien keine (wirksame) Regelung darüber getroffen, welches nationale Recht gelten soll, so bestimmt sich das auf den Vertrag anzuwendende Recht nach dem Internationalen Privatrecht“<sup>67</sup>.*

In der internationalen Vertragsgestaltung bilden zumeist Standardvertragswerke die vertragliche Basis für Bauprojekte. Diese sind in ihrer Grundform zumeist für beide Parteien einigermaßen ausgeglichen, beinhalten die wichtigsten Vertragsbestandteile und werden von öffentlichen, gemeinnützigen oder gemeinschaftlich gegründeten Organisationen erarbeitet (siehe auch B. Anhang und C. Anhang). Wohl aufgrund der sehr lange andauernden Kolonialherrschaft von Großbritannien, wegen der englischen Sprache und der angelsächsischen Herangehensweise an die Vertragsgestaltung, sind die in England ausgearbeiteten Vertragswerke sehr weit verbreitet und die am öftesten verwendeten Vertragsdokumente, wenn es um internationale Verträge geht. Das Englische Recht wurde bei internationalen Verträgen mittlerweile durch das UN-Recht abgelöst, dennoch wird in vielen Verträgen das UN-Recht ausdrücklich ausgeschlossen und nach wie vor das englische Recht vereinbart. Gerne wird statt UN-Recht auch das Recht des Staates, in welchem das Bauobjekt entstehen soll, oder das Recht, welches in dem Land gilt in dem der Auftraggeber bzw. Kunde seinen Stammsitz hat, vertraglich vereinbart. Ob der Gleichberechtigungsgrundsatz in privatrechtlichen Verträgen tatsächlich Anwendung findet, sei mit den vorangegangenen Ausführungen in Frage gestellt.

Den, im deutschsprachigen Raum sehr beliebten und oft verwendeten VOB- bzw. ÖNORM-Verträgen, welche auf deutschem bzw. österreichischem Recht basieren, ist international eher eine Nebenrolle zuzugestehen.

Einen guten Vergleich über die Wirkungsweise der relevanten Bauverträge wurde von *Rob Tate*<sup>68</sup> für *SCALA*<sup>69</sup> und die *Local Government Task Force*<sup>70</sup> in London ausgearbeitet. Dieser

---

<sup>67</sup> Quelle: Jura Forum: URL:<<http://www.juraforum.de/lexikon/internationales-privatrecht>>, verfügbar am 28.April 2011

<sup>68</sup> Rob Tate <[rob.tate@ntlworld.com](mailto:rob.tate@ntlworld.com)> RIBA 01582 516662 URL:<<http://www.rob-tate.co.uk/>>

<sup>69</sup> Society of Chief Architects of Local Authorities: URL:<[www.scala.org.uk](http://www.scala.org.uk)>

<sup>70</sup> Local Government Task Force: URL: <[www.lgff.org.uk](http://www.lgff.org.uk)>

im Februar 2003 veröffentlichte ***Guide to Standard forms of Construction Contract***<sup>71</sup> zeigt in einer Matrixform die Verteilung verschiedener Entscheidungskriterien, welche für die Wahl des geeigneten Vertrages ausschlaggebend sind (siehe B. Anhang). In dieser Übersicht wurden verschiedene JCT Verträge, zwei ICE Verträge, der ACA:ACA2 und ACA:PPC2000, der FIDIC Conditions of Contract, der NEC ECC und der GC/Works/1 (1998) Verträge aufgelistet und mittels Vergleichsmatrix Risiken im Bereich Kostensicherheit, Terminsicherheit, Sicherheit in der Zuordnung der Verantwortung aus Sicht des Kunden als auch aus Sicht des Lieferanten verglichen. Leider ist dieser Vergleich nicht mehr ganz aktuell, da verschiedene Vertragswerke mittlerweile überarbeitet wurden, dennoch bietet er nach wie vor einen Anhaltspunkt über die Wirkungsweise der verschiedenen Vertragsformen.

Der Grund, warum hier auf die Auswahl einiger Standardvertragswerke eingegangen wird, ist leicht begründet. Der Vertrag bildet das Fundament eines Projektes und somit auch die Rahmenbedingungen für das Claim Management. Es ist besonders von der Vertragsform abhängig, wie ein Claim gestaltet werden sollte bzw. wie leicht oder kompliziert es ist, diesen durchzusetzen. Traditionelle Vertragsformen behandeln Claims traditionell, was so viel bedeutet wie: Änderungen hinnehmen, Forderungen stellen, ums Recht kämpfen, um am Ende einen mehr oder weniger guten Deal zu vereinbaren. Andere, modernere Vertragsformen, wie beispielsweise der ACA:PPC 2000 oder der NEC ECC, haben eine fortschrittlichere Herangehensweise und versuchen durch Bildung von Allianzen und Partnerschaften Änderungen und somit Claims erst gar nicht aufkommen zu lassen, oder zumindest früh zu erkennen und so schnell als möglich fair und abschließend abzuhandeln. Dies wird entweder durch Kostenerstattungsverträge mit fixierten Gewinnaufschlägen und fairer Risikoverteilung bewerkstelligt oder durch gemeinschaftliche, in höchster Ebene ausgearbeitete und abgesegnete Kooperationsvereinbarungen, welche auf Fairness und nicht auf gegenseitigen Schuldzuweisungen basieren. Eine bekannte Form stellt das Project Partnering dar.

### **3.5 Project Partnering**

*Das „Project Partnering zielt darauf ab, die Interessen der beteiligten Akteure auf ein gemeinsam formuliertes Ziel zu richten und auf diese Weise die traditionell existierenden Interessensgegensätze aufzulösen“<sup>72</sup>.*

Historisch gesehen wurde das Project Partnering bzw. eine darauf abzielende Form des Vertrages von der *US Army Corps of Engineers* in den späten 1980ern<sup>73</sup> erstmals angewandt. Traditionelle Methoden der konkurrierenden Angebotslegung, begleitet von

---

<sup>71</sup> Tate, Rob: Guide to Standard forms of Construction Contract, 2003

<sup>72</sup> Deckmann, Andreas: Claims Management und Project Partnering, 2003

<sup>73</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 29 f

einseitigen Verträgen und ineffizienter Administration, resultierten immer öfter zu Mehrkosten und Verspätungen der Projekte und landeten nicht selten vor Gericht. Als gerichtliche Auseinandersetzungen schließlich mehr Leute beschäftigten als die Arbeit an den Projekten selbst, geschah ein Umdenkprozess. So wurden alternative Methoden des Miteinanders versucht. Potenzielle Partner (nicht mehr Lieferanten) wurden bereits in der Planungsphase des Projektes tief eingebunden, Kosten, Terminpläne und Masterpläne miteinander ausgearbeitet, Bedenken geäußert und berücksichtigt, Chancen gemeinsam herausgearbeitet, Risiken angemessen verteilt und letztlich Prinzipien und Ziele gemeinsam definiert. Das Resultat war ein Partnering Agreement, welches zwischen allen Parteien vereinbart wurde<sup>74</sup>.

Durch Partnering werden folgende Vorteile genannt:

- *„Steigende Kundenzufriedenheit*
- *Besseres Ergebnis für den Kunden*
- *Anerkennung und Absicherung von Profitmargen für Auftragnehmer und Lieferanten*
- *Positive Entwicklung der Mitarbeiter und deren Zufriedenheit*
- *Schaffung eines Umfeldes, welches zu kreativen Innovationen und technischer Entwicklung einlädt*
- *Bessere Verständigung zwischen den Partnern und Reduktion der realen Kosten*
- *Integration von Designlösungen der Spezialisten in die Lieferkette*
- *Verbesserte „Baubarkeit“ durch frühe Einbindung der ausführenden Firmen*
- *Eliminierung oder Reduktion von Doppelgleisigkeiten*
- *Bessere Berechenbarkeit von Zeit und Kosten*
- *Kürzere Projektlaufzeit*
- *Bessere Stabilität, welche eine höhere Sicherheit für die Planung sowie Investitionen in Mitarbeiter und Ressourcen erlaubt.“<sup>75</sup>*

Essenzielle Charakteristiken von Partnering und der angestrebten Zusammenarbeit wären:

- *„Geteilte Interessen – Vertragspartner vereinbaren Visionen für das Projekt sowie Ziele der Beziehung gemeinsam zu verfolgen*
- *Gemeinsame Ziele – Vertragspartner vereinbaren gemeinsame Ziele, um das Projekt zu realisieren*
- *Bekenntnis – jeder Vertragspartner muss gewillt sein, sich für die Partnerschaft voll einzusetzen*
- *Teamwork – Partnerschaft ist keine einseitige Sache, Erfolg kommt von der Zusammenarbeit der Partner*
- *Vertrauen – die Aktionen der Vertragspartner sind konsistent und berechenbar, und die Kommunikation ist offen und ehrlich*
- *Problemlösung – Vertragspartner stellen sich und lösen Probleme schnell und am niedrigsten Eskalationsniveau*
- *Synergetische Beziehungen – ein gemeinsames Auftreten aller Vertragspartner garantiert ein besseres Ergebnis als ein Alleingang eines Einzelnen“<sup>76</sup>*

---

<sup>74</sup> Howlett, Ashley M.: International construction developments – what comes after partnering?, 2002

<sup>75</sup> Excellence, Constructing 31.03.2003 - Hinweis: Text frei Übersetzt durch den Autor

Auf die Herangehensweise, Wirkungsweise und mögliche Resultate wird im Kapitel 6.1 genauer eingegangen.

Synonyme für Partnering sind: Bussiness Partnering, Alliancing, Strategic Partnering, welche auch für den weiteren Ausbau einer Partnerschaft über ein Projekt hinaus stehen.

### **3.6 Der Masterplan**

Der Begriff des Masterplans, auch Grundplan oder Hauptplan genannt, wird im allgemeinen Sprachgebrauch des Öfter als Beschreibung bzw. Zusammenfassung eines gewissen Vorhabens definiert. Beispiele für Masterpläne sind etwa Masterpläne zur Städteplanung oder für den Umgang mit Krisensituationen (z.B. bei der Finanzkrise, Hochwasserkatastrophen etc.). Ein Koalitionsplan in der Politik und ein großräumiger Evakuierungsplan eines Gebäudekomplexes, eines Gebietes oder einer Stadt wird auch Masterplan genannt.

In der Bauwirtschaft wird dieser Begriff in ähnlicher Weise verwendet. Der Unterschied besteht jedoch insofern, dass in diesem Bereich der Masterplan ein zumeist minutiös geplanter, sämtliche denkbare Situationen umfassender Plan ist, welcher in der Planungsphase eines Projektes ausgearbeitet wird und vorgibt, wie ein Projekt abgehandelt werden sollte. Der Masterplan eines Projektes beinhaltet unter anderen folgenden Unterlagen:

- Terminplan, Bauablaufplan, Netzplan
- Verkehrsplan, Baustellenverkehrsregeln
- Montageabläufe und Installationsreihenfolgen
- Sicherheit- und Gesundheitspläne (SiGe Pläne), Evakuierungsstrategien
- Baustellen Lay Out mit allen Baustraßen, Kränen, Lagerflächen, Standort für Baubüros, etc. – alles für die verschiedenen Bauphasen
- Ressourcenpläne
- Vertragsform
- Organigramme
- Prozesspläne, Logistikpläne
- etc.

Egal auf wie viele Punkte der Masterplan eingeht, den allumfassenden Plan gibt es in der Praxis jedoch nicht. Eine Annäherung wird im Masterplan angestrebt, wobei versucht wird, Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten einzuarbeiten und den Masterplan somit kontinuierlich zu verbessern. Dennoch werden die Eigenheiten eines Projektes immer eine gewisse Eigendynamik entwickeln.

Anfangs wird der Masterplan als Konzept erstellt und parallel mit der fortschreitenden Planung zusehends verfeinert. In dieser Vorplanungsphase werden des Öfteren parallel mehrere Konzepte ausgearbeitet und alle Pro- und Kontragesichtspunkte gegenseitig

---

<sup>76</sup>Carr, Frank: Partnering. Alternative Dispute Resolution Series May 2010 - Hinweis: Text frei Übersetzt durch den Autor

abgewogen. Läuft das Projekt erst mal an, so wird der Masterplan von allen Seiten beeinflusst und muss ständig nachgepflegt werden – ein sogenannter KVP des Masterplanes beginnt. Dient der Masterplan anfangs als Vorgabe für den Bauablauf, so ändert dieser nach Abschluss der Vorplanungsphase und mit Start der Bauphase seine Funktion und wird zum Kontrollinstrument für den Bauablauf. Der Bauleitung obliegt es, anhand der Abweichungen vom Masterplan Gegenmaßnahmen einzuleiten, um so die Baustelle zu managen und den roten Faden nicht zu verlieren. Um aufkommende Änderungen im Griff zu haben und einer etwaigen Eskalation vorzubeugen, ist jeder Bauherr gut beraten, diese rasch zu bearbeiten, um das Problem quasi im Keim zu ersticken. So angewandt, ist der Masterplan ein gutes Instrument ein Projekt zu überwachen und Änderungen sowie die damit zusammenhängenden Claims zu vermeiden.

### 3.7 Streitbeilegung und deren Eskalationsstufen

Da es sich bei Claims meist um Forderungen einer Partei an die andere Partei handelt, über die Höhe der Forderung jedoch nicht immer Einvernehmen herrscht, müssen Claims verhandelt werden. Diese nicht nur theoretische Konfliktrichtigkeit von Claims verweist auf traditionelle Konzepte zur Lösung von Streitigkeiten und Claims in mehreren Eskalationsstufen:

#### Niedrige Eskalationsstufe



1. Direkte Verhandlung zwischen den Vertragspartnern (Negotiation)
2. Vermittlung durch neutrale Dritte (Mediation)
3. Schiedsgutachtenverfahren (Adjudication)
4. Schlichtungsverfahren
5. Schiedsgerichte (Arbitration)
6. Gerichtlicher Klageweg (Litigation)

#### Hohe Eskalationsstufe

Nach dem Wesen eines Claims sollte versucht werden, die Einigung in einer möglichst niedrigen Eskalationsstufe herbeizuführen. Laut Huck<sup>77</sup> gelten Schiedsgerichtsverfahren im Claim Management nicht unbedingt als die bevorzugte Lösung. Es besteht auch Einigkeit in der Branche, dass Konfliktlösungen über Schiedsgerichte und ordentliche Gerichte der falsche Weg seien<sup>78</sup>. Deshalb suchen die betroffenen Wirtschaftszweige nach sogenannten ADR-Instrumenten (Alternative Dispute Resolutions = Außergerichtliche Streitbeilegung). Diese Situation wurde bereits erkannt und beispielsweise im „Arbeitskreis VII – Außergerichtliche Streitbeilegung“ des Deutschen Baugerichtstags 2009 diskutiert und

<sup>77</sup> Huck, Wilfried: Prozess- und Ergebnisoptimierung durch Claim Management – Ein Conditio Sine Qua Non im Anlagenbau?, 2004

<sup>78</sup> Halbleib, Matthias: Claim-Management, 2000; S. 156f.

mögliche Lösungen vorgestellt<sup>79</sup>. Es werden in diesem Zusammenhang diverse Konzepte erarbeitet, teilweise auch schon erprobt, und Empfehlungen an den Gesetzesgeber weitergegeben. Welche Art sich jedoch langfristig durchsetzen kann, wird die Zukunft weisen<sup>80</sup>.

Die direkte Verhandlung ist üblicherweise die am häufigsten gewählte Herangehensweise, um eine nicht einvernehmliche Claimsituation beizulegen. Da dies in der direkten Verhandlung zwischen den Partnern geschieht, wird sie von den Vertragsparteien als die fairste Methode empfunden. Ist eine Beilegung auf diese direkte Art nicht möglich, so muss ein Außenstehender zur Schlichtung bzw. als Unterstützung oder Mediation der Verhandlungen beigezogen werden. Ist auch durch das Beiziehen eines Mediators kein Verhandlungsergebnis zu erzielen, so werden die Eskalationsstufen des Schiedsgerichtes oder sogar der gerichtliche Klageweg eingeschlagen. Die Praxis zeigt, dass je höher die nötige Eskalationsstufe zur Einigung, desto weniger wird dieses von den direkt Beteiligten emotional akzeptiert.

Nahezu jeder genannte Standardvertrag (JCT, FIDIC, NEC, ACA, RIAI ...) sieht zur Streitbeilegung (Dispute Resolution) vor der gerichtlichen Lösung die sogenannte Arbitration (Schiedsgericht) vor. Die „Spielregeln“ zur Vorgehensweise im Arbitration Prozess wurden beispielsweise von der Society of Construction Arbitrators 1998, registered at Station Hall für den JCT Vertrag 1998 unter dem Titel „The Construction Industry Model Arbitration Rules“ – kurz „CIMAR 1998“<sup>81</sup>, definiert. Im Jahr 2005 wurden sie überarbeitet und im September des Jahres von Sweet & Maxwell Limited, 100 Avenue Road, Swiss Cottage, London NW3 3PF<sup>82</sup> veröffentlicht. Diese Regeln sind mit dem englischen Arbitration Act 1996 (the Act)<sup>83</sup> abgestimmt und verweisen ausdrücklich auf diesen. Diese Art der Streitbeilegung wurde 1996 in England eingeführt, um die Anzahl der gerichtlichen Auseinandersetzungen einzudämmen, und Forderungen und Gegenforderungen rasch, unbürokratisch und möglichst kostengünstig abzuwickeln, was größtenteils auch gelungen ist, da sich diese Art der Streitbeilegung wachsender Beliebtheit erfreut.

Bei vertraglichen Auseinandersetzungen ist den Vertragspartnern oft nicht bewusst, dass je höher die Eskalationsstufe wird, desto weniger Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung. Der selbst zu gestaltende Spielraum wird letztlich beim gerichtlichen Klageweg nahezu vollständig aus der Hand gegeben.

---

<sup>79</sup> Deutscher Baugerichtstag 2009, Arbeitskreis VII – Außergerichtliche Streitbeilegung. URL: <[http://www.heimann-partner.com/dbgt/mp-content/user\\_upload/dateien/3dbgtAK7.pdf](http://www.heimann-partner.com/dbgt/mp-content/user_upload/dateien/3dbgtAK7.pdf)>, verfügbar am 24.05.2011

<sup>80</sup> Stubbe, Christian: Wirtschaftsmediation und Claim Management, BB 2001 S. 685 und S. 692

<sup>81</sup> Quelle: The Society of Construction Arbitrators. URL: <<http://www.constructionarbitrators.org/cimar.htm>>, verfügbar am 26.04.2011

<sup>82</sup> Quelle: Sweet & Maxwell Ltd.: Construction Industry Model Arbitration Rules. URL: <[http://www.jcttd.co.uk/assets/JCT\\_CIMAR%2005.pdf](http://www.jcttd.co.uk/assets/JCT_CIMAR%2005.pdf)>, verfügbar am 25.04.2011

<sup>83</sup> Quelle: HM Government: Arbitration Act 1996: URL: <<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1996/23/contents>>, verfügbar am 21.04.2011



### **3.7.1 Direkte Verhandlung (Negotiation)<sup>84</sup>**

Die direkte Verhandlung findet zwischen den Vertragspartnern statt und behandelt in aller Regel nicht einvernehmliche Claimsituationen. Verhandelt werden: Änderung im Liefer- und Leistungsumfang; Änderung der Vertragstermine; Änderung des finanziellen Aspektes oder eine beliebige Kombination aus den genannten Aspekten. Es wird auf der vertraglich festgelegten Basis verhandelt und bindet die Dokumente ein, welche den Sachverhalt der zu verhandelnden Position dokumentieren. Somit bildet die direkte Verhandlung zwischen den Vertragspartnern die wohl besten Voraussetzungen für eine faire und für beide Seiten akzeptable Lösung. Man könnte die Verhandlungen rund um einen Claim mit den ursprünglichen Auftragsverhandlungen vergleichen. Diese finden in der Regel auch direkt zwischen Partnern statt<sup>85</sup>.

Die direkte Verhandlung ist die Vorgehensweise, welche durch das Claim Management angestrebt wird. Der gravierendste Vorteil liegt in der persönlichen Gestaltung der Verhandlungen zwischen den Parteien. Dies setzt jedoch ein partnerschaftliches Verhältnis der Parteien voraus. Ist dieses nicht vorhanden, so wird die nächst höhere Eskalationsstufe nötig.

### **3.7.2 Vermittlung durch neutrale Dritte (Mediation)**

Bei der Vermittlung durch Dritte wird ein Außenstehender als Moderator bzw. Mediator beigezogen<sup>86</sup>. Dies ist meist der Fall, wenn die ersten direkten Verhandlungen zwischen den Parteien gescheitert sind. Der Mediator bekommt von beiden Seiten die Situation aus der jeweiligen Perspektive vorgetragen. Die Gegenpartei darf zuhören und bekommt so den Sachverhalt quasi als außenstehender Dritter geschildert. Auf diese Art kann sie sich besser auf Belange der Gegenseite einstellen, ohne direkt angesprochen zu sein. Zwischenrufe, Klarstellungen oder Stören der Ausführungen sind untersagt, wofür der Mediator Sorge trägt. Es ist jedoch wichtig, dass der Mediator dabei nicht Partei ergreift oder gar Schlussfolgerungen zieht. Die primäre Aufgabe des Mediators ist es, dem Gespräch eine Plattform zu bieten, jeglichem Streitpotenzial die Grundlage zu rauben und das Gespräch auf sachlicher Basis zu halten. Die Findung einer Lösung sei den Vertragspartnern überlassen. Die Dokumentation des Gespräches, sowie die schriftliche Bestätigung des Ergebnisses führt im Normalfall der Mediator durch<sup>87</sup>. Dies gewährt eine neutrale Dokumentation des Verhandlungsergebnisses für beide Seiten.

---

<sup>84</sup> Halbleib, Matthias: Claim-Management, 2000; S. 169.

<sup>85</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management, 2010, S. 166 f

<sup>86</sup> Krebs, Peter: Vorlesung: Einführung in die Vertragsgestaltung, 2010

<sup>87</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 171 f

Die 2. Eskalationsstufe ermöglicht es den Vertragspartnern bei verfahrenen Situationen doch noch zu einem Ergebnis zu kommen, wobei sie immer noch selbst die Situation in Händen halten und frei mitgestalten können. Derzeit gibt es in Deutschland oder Österreich noch keine gesetzliche Grundlage zur Durchführung von Mediationsprozessen. Die Richtlinie 2008/52 EG<sup>88</sup>, welche am 21. Mai 2008 in Kraft getreten ist, gibt jedoch Verfahrensregeln vor und bildet eine Basis zur mediativen Beilegung von Streitigkeiten innerhalb der Mitgliedsstaaten.

### **3.7.3 Schiedsgutachten (Adjudication)**

Im Schiedsgutachtenverfahren werden Streitthemen und zugehörige Fakten durch einen neutralen, sachkundigen Schiedsgutachter abschließend geklärt.<sup>89</sup> In Österreich gibt es keine rechtliche Basis für das Schiedsgutachtenverfahren. In Deutschland können §317 – 319 BGB als Basis für das Schiedsgutachtenverfahren herangezogen werden. Entschließen sich die Parteien zu einem Schiedsgutachtenverfahren, so werden in der Vereinbarung einerseits die Streitthemen und andererseits die Bindung der getroffenen Vereinbarung festgelegt. Bei der Durchführung des Verfahrens wird den Parteien rechtliches Gehör gewährt und Unterlagen beigezogen. Der Schiedsgutachter nimmt zu Sachthemen Stellung und kann im vereinbarten Maß rechtliche Fragestellungen klären. Im abschließenden Schiedsgutachten entscheidet der Schiedsgutachter über den Sachverhalt und legt fest, von wem die Kosten zu tragen sind.

In seinen Grundzügen ist das sogenannte Adjudication-Verfahren, welches in Großbritannien mit Erfolg angewandt wird, dem Schiedsgutachtenverfahren ähnlich. Dieses wurde im Part II of the Housing Grants, Construction and Regeneration Act 1996 festgelegt. Die Verfahrensordnung gibt beispielsweise der USERS' GUIDE TO ADJUDICATION<sup>90</sup> vor. Bei diesem Verfahren wird in einer sehr raschen und relativ unbürokratischen Vorgehensweise, einem außenstehenden und unparteiischen Dritten, von der beklagenden Partei, eine Sachverhaltsdarstellung samt aller zweckdienlicher Unterlagen, sowie einer Forderung vorgelegt. Zugleich bekommt auch die Gegenpartei die Unterlagen und muss innerhalb einer wiederum relativ kurzen Frist eine Gegendarstellung und eine Gegenforderung einbringen. In zwei weiteren Schritten dürfen die gegnerischen Parteien erneut zu den gegnerischen Ausführungen Stellung beziehen. Danach werden alle Informationen vom Adjudicator gesichtet und noch offene Fragen geklärt. Danach muss der Adjudicator auf Basis dieser Informationen innerhalb einer wiederum relativ knapp bemessenen Frist ein Urteil verfassen,

---

<sup>88</sup> RICHTLINIE 2008/52/EG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 21. Mai 2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen

<sup>89</sup> Bayerische Ingenieurkammer-Bau <info@bayika.de>: Außergerichtliche Streitbeilegung. S. 10, URL: < [http://www.bayika.de/de/service/publikationen/pdf/bayika\\_AgStreitbeilegung.pdf](http://www.bayika.de/de/service/publikationen/pdf/bayika_AgStreitbeilegung.pdf) > verfügbar am 20.05.2011

<sup>90</sup> Construction Umbrella Bodies Adjudication Task Group < [www.cic.org.uk](http://www.cic.org.uk) >: USERS' GUIDE TO ADJUDICATION. URL: < <http://www.cic.org.uk/services/usersguide.pdf> > verfügbar am 20.05.2011

welches beiden Parteien zugestellt wird. Einen großen Vorteil bildet die sehr rasche Abwicklung des Prozesses, welcher üblicher Weise innerhalb 28 Tagen abgeschlossen ist. Wenn das Ergebnis von beiden Parteien akzeptiert wurde, so wird dieses protokolliert und das Kapitel wird geschlossen. Sollte jedoch das Urteil von einer oder von beiden Parteien nicht akzeptiert werden, so bleibt nur noch der Weg in eine höhere Eskalationsstufe.

Wie man erkennen kann, ist bei diesem Verfahren die anfängliche Einflussnahme beim Erstellen der Sachverhaltsdarstellung noch gegeben. Die geforderte Partei hat jedoch nur mehr das Recht auf eine Gegendarstellung, was die Gestaltungsmöglichkeiten bereits sehr einschränkt. Es gibt jedoch auch Verfahren, bei denen ein Sachverständiger diese Rolle übernimmt, und somit jegliche Einflussnahme der Vertragsparteien unterbunden wird. Letztlich hat jedoch keine der beiden Parteien einen Einfluss auf das tatsächliche Urteil des Schiedsgerichts. Sind die Fronten jedoch verhärtet, so bietet diese Variante Aussicht auf eine relativ rasche Lösung zu noch akzeptablen Kosten.

Diese 3. Eskalationsstufe bindet die Parteien noch relativ stark in den Prozess ein. Da im beiderseitigen Einvernehmen im Schiedsvertrag vereinbart hat die erzielte Einigung meist auch Urteilscharakter<sup>91</sup>.

### **3.7.4 Schlichtungsverfahren**

Die Schlichtung ist mit dem Mediationsprozess vergleichbar und hat ebenfalls einen Konsens beider Parteien zum Ziel, was eine Gewinner-Verlierer Situation vermeidet<sup>92</sup>. Dabei vermittelt der Schlichter, eine natürliche juristische Person mit nötiger Befähigung (§§ 2 ff GüSchlG) oder ein Schiedsamt, und wirkt auf den Einigungsprozess ein. Den Parteien wird umfassend rechtliches Gehör gewährt, und der Schlichter nimmt eine summarische Sachverhalts- und Rechtsprüfung vor. Danach findet in Anwesenheit der Parteien eine Schlichtungsverhandlung statt, worin ein Vorschlag zur Streitbeilegung unterbreitet wird. Das gesamte Verfahren findet in einer vorher vereinbarten Verfahrensordnung (z.B. Schlichtungsordnung der DIS, Schlichtungsordnung der Bayerischen Ingenieurkammer-Bau, Schlichtungs- und Schiedsordnung für Baustreitigkeiten [SOBau] der ARGE Baurecht Arbeitsgemeinschaft für Bau- und Architektenrecht im DeutscheAnwaltVerein, etc.)<sup>93</sup> statt. Dieser Vorschlag kann durch die Parteien angenommen oder abgelehnt werden. Endgültig bindend wird die Entscheidung durch eine Vereinbarung der Parteien. Wurde eine Einigung erzielt, kann diese wie ein Gerichtsurteil durchgesetzt werden. Die Entscheidung kann jedoch auf Antrag einer Partei durch ein staatliches Gericht bzw. ein Schiedsgericht überprüft werden.

---

<sup>91</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 171 f

<sup>92</sup> Krebs, Peter: Vorlesung: Einführung in die Vertragsgestaltung, 2010

<sup>93</sup> Bayerische Ingenieurkammer-Bau <info@bayika.de>: Außergerichtliche Streitbeilegung. URL: <[http://www.bayika.de/de/service/publikationen/pdf/bayika\\_AgStreitbeilegung.pdf](http://www.bayika.de/de/service/publikationen/pdf/bayika_AgStreitbeilegung.pdf)> verfügbar am 20.05.2011, S.11

### 3.7.5 Schiedsgerichte (Arbitration)

Die nächste Eskalationsstufe nimmt die Entscheidung des Schiedsgerichts ein. Meist wird bei erfolgloser Verhandlung und bei verhärteten Fronten der Gang zum Schiedsgericht von einer Vertragspartei vorgeschlagen oder gefordert. Zu unterscheiden sind Schiedsgutachten und schiedsgerichtliche Verfahren<sup>94</sup>. Beide Parteien haben das Bestreben das Ergebnis des Schiedsgerichts zu akzeptieren<sup>95</sup>. Die Möglichkeit eines späteren Ganges zur nächsten Eskalationsstufe, also zum gerichtlichen Klageweg, ist von der vertraglichen Vereinbarung abhängig. Zumeist ist der Schiedsspruch jedoch für die Parteien rechtlich bindend<sup>96</sup>. Als Beispiel regelt der FIDIC-Vertrag, dass unter der Voraussetzung einer Schiedsgerichtsvereinbarung das Verfahren vor einem Schiedsgericht auszutragen ist, und der staatliche Rechtsweg ausgeschlossen ist. Der Schiedsspruch ist für beide Parteien bindend und kann für vollstreckbar erklärt werden<sup>97</sup>.

Beide Parteien sollten den Gang zum Schiedsgericht gründlich überdenken und diese Entscheidung nicht leichtfertig treffen. Einerseits ist der dokumentarische Aufwand nicht unbeträchtlich. Man gibt das Geschick der direkten Einflussnahme auf den Ausgang eines Disputs aus der Hand und lässt jemand anderen entscheiden. Dennoch ist diese Variante dem gerichtlichen Klageweg vorzuziehen, da das Verfahren einen geringeren Zeit- und Kostenaufwand verursacht und die Parteien den Schiedsrichter selbst auswählen bzw. einen nicht geeigneten ablehnen können<sup>98</sup>.

### 3.7.6 Gerichtlicher Klageweg (Litigation)

Die höchste Eskalationsstufe bildet die gerichtliche Klage<sup>99</sup>. Den Ablauf oder die Vorgehensweise bei einer gerichtlichen Klage wird hier nicht weiter beschrieben, es sollte jedoch von den Parteien genau überlegt werden, ob dieser Weg eingeschlagen wird oder nicht. Ist dieser Weg erst einmal eingeschlagen, so folgt ein mitunter langwieriger, kostspieliger und aufwendiger Prozess. Die Sachlage wird sehr tief ins Detail durchleuchtet, und man sollte sich nicht wundern, wenn eine vertragliche einvernehmlich fixierte Klausel plötzlich in Frage gestellt wird, da eine Partei von dieser überbevorteilt wird, oder gar Sittenwidrigkeit oder dergleichen besteht. Man sollte weiter bedenken, dass während des Prozesses keinerlei monetäre Abgeltungen zu dem behandelten Sachverhalt stattfinden. Handelt es sich also um einen großen Wert, was meist der Fall ist, so muss geklärt werden, ob das Unternehmen durch einen lange andauernden Prozess nicht in finanzielle Schräglage gerät. Aus der Praxis ist bekannt, dass sich zumeist große Auftraggeber diese Situation zu

---

<sup>94</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S.176 ff

<sup>95</sup> Frein, Joseph P.; Bonny, John Bruce: Handbook for construction management and organization, S. 689

<sup>96</sup> Krebs, Peter: Vorlesung: Einführung in die Vertragsgestaltung, 2010

<sup>97</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 328

<sup>98</sup> Krebs, Peter: Vorlesung: Einführung in die Vertragsgestaltung, 2010

<sup>99</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 183 f

Nutze machen, da die Angst vor finanziellen Schwierigkeiten, welche ja nur den Auftragnehmer treffen, in den oben beschriebenen Verhandlungen von Eskalationsstufe 1 und 2 geschickt als Druckmittel zur Entscheidungsfindung eingesetzt werden.

Bevor sich eine Vertragsseite für die Inanspruchnahme des Rechtsweges entscheidet, sollte speziell bei internationalen Verträgen geklärt werden, ob ein etwaiger Schuldspruch auch durchsetzbar ist. D. h. es ist zu prüfen, ob zu guter Letzt aus dem Urteil auch ein Geldfluss erzwungen werden kann. Dies hätte zwar schon bei der Risikoanalyse während der Akquise geprüft werden sollen, da Claims jedoch unter Umständen auch Vertragssituationen verändern, sollte dieser Sachverhalt durch Sachkundige geprüft werden.

Beispiel:

Ein saudi-arabischer Ölkonzern möchte im Pazifik eine Bohrinselform erweitern und beauftragt eine Baufirma, die ihren Hauptsitz in Amerika hat. Die Baufirma lässt die Ausführung jedoch mittels internen Vertragsverhältnisses über eine Tochterfirma aus Chile (an der sie zu 30% beteiligt ist) abwickeln. Dabei wurde im Hauptvertrag, welcher eine Back-to-Back Klausel beinhaltet, UN-Recht vertraglich ausgeschlossen und stattdessen arabisches Recht mit Gerichtsstand in Riad vereinbart. Für den deutschen Auftragnehmer, welcher die Kernkomponenten der Erweiterung liefern soll, ist es allemal sinnvoll, zu prüfen, ob bei einer berechtigten Forderung und einem positiven Richterspruch seine Ansprüche auch wirklich durchsetzbar sind. Ist dies nicht der Fall, kann man sich die ganze Sache und den damit verbundenen Aufwand sparen. Es ist ratsam, einen Auftrag unter solchen Bedingungen abzulehnen, was das Contracts Management bei der Prüfung des Sachverhaltes in der Angebotsphase erkennen müsste.

Zusammenfassend kann zu den Eskalationsstufen zur Streitbeilegung gesagt werden, dass Claim Management so betrieben werden sollte, dass spätestens bei der Vermittlung durch Dritte ein Ergebnis erzielt werden kann<sup>100</sup>. Die dazu nötige Dokumentation sollte so gut aufbereitet werden, dass diese auch für den gerichtlichen Klageweg brauchbar wäre. Im Sinne des Claim Managements macht eine Eskalationsstufe höher als durch die Vermittlung durch Dritte keinen Sinn, da das Naheverhältnis der Vertragspartner dermaßen stark darunter leidet, dass eine vernünftige Fortführung des Projektes ohne Austausch der beteiligten Schlüsselpersonen nur schwer möglich ist.

---

<sup>100</sup> Frein, Joseph P.; Bonny, John Bruce: Handbook for construction management and organization, S. 691

## 4 Claim Management im Praxisbezug

Üblicherweise beginnt das Claim Management, wie auch das Projekt Management, nach Auftragseingang. Vor Auftragseingang benutzt man hingegen den Begriff Contracts Management<sup>101</sup>. So begleitet erst das Contracts Management und dann das Claim Management die gesamte Projektlaufzeit, von der Akquise und Angebotsphase, über die Projektphase bis zur Auftragsnachbearbeitung. Es wird in der Literatur immer wieder darauf hingewiesen, dass es ein Fehler wäre, Claim Management erst gemeinsam mit dem Projekt Management zu starten. Deshalb muss der Grundstein des Claim Managements bereits in der Vertriebsphase bzw. Akquise gelegt werden.

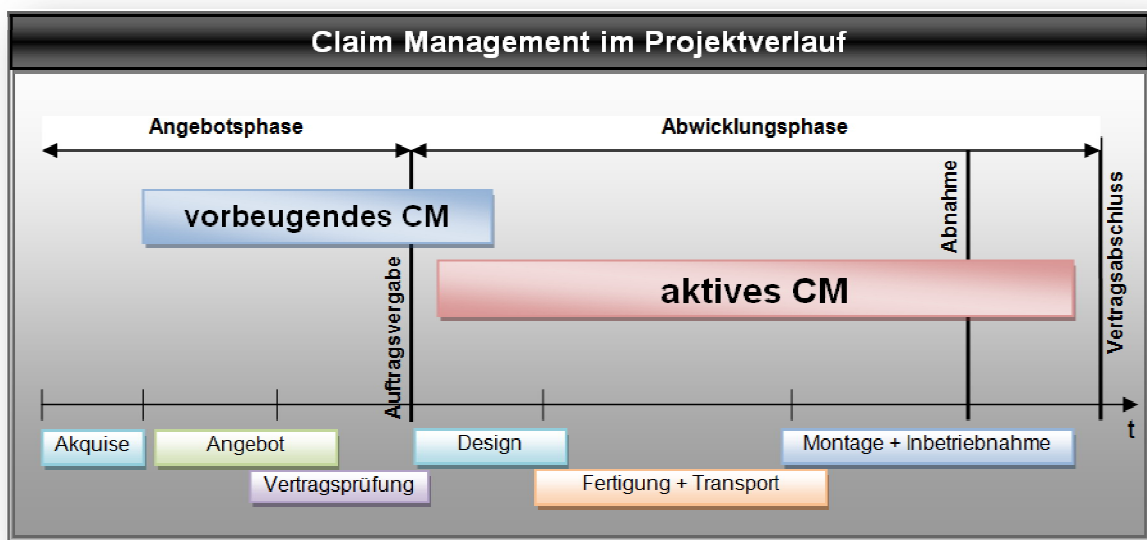


Abbildung 15: Claim Management (CM) im Projektverlauf<sup>102</sup>

Ein etwaiges Potenzial für Claims müssen in dieser Phase erkannt werden, um die Preisgestaltung vornehmen zu können und das Projektrisiko einzuschätzen. So wird ein möglicher Auftrag in der Akquise mittels Risk Management Methoden auf mögliche Risiken durchleuchtet, und durch Entscheidungsträger entweder die Einstellung der Akquise oder das Erstellen eines Angebotes entschieden. Die beim Risk Management erarbeiteten Ergebnisse müssen in die Kalkulation bzw. das Angebot einfließen. Ferner muss der Vertrag, welcher die Basis für das zu erbringende Leistungssoll bildet, die definierten Terminrahmen, sowie die allgemeinen Vertragsbedingungen, geprüft werden<sup>103</sup>. Das gewünschte Vertragsmodel gibt meistens der Kunde oder dessen Bevollmächtigter vor. Hier wird oft auf bereits ausgearbeitete Standardverträge zurückgegriffen. Da ein Standardvertrag nicht auf alle Besonderheiten eines Bauvorhabens zutreffend ist, werden abweichende Bedingungen

<sup>101</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 32.

<sup>102</sup> In Anlehnung an: Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung im Bau- und Anlagenvertrag, Teil 1: Grundlagen & Methoden, 2003, S. 31

<sup>103</sup> Vgl. Punkt 4.3

zwischen den Vertragspartnern vereinbart. Diese Bedingungen sind nicht selten auf eine Risikoverschiebung in Richtung Auftragnehmer ausgerichtet. Neben dem Vertrag werden jedoch auch andere Schriftstücke zu Vertragsbestandteilen erklärt. Diese sind in etwa die Spezifikation bzw. Leistungsbeschreibung, der Masterplan, Terminpläne, Ablaufpläne, Bauvorschriften, Sicherheitsrichtlinien, spezielle Anforderungen, Zeichnungen und statische Randbedingungen oder Vordimensionierungen, Arbeitsbedingungen, Fließschemata, Prozessbilder und Prozessbeschreibungen, spezielle Bedingungen auf der Baustelle, usw. Üblicherweise gibt es bei diesen Dokumenten eine genaue Rangfolge bzw. Hierarchie. Ist eine Hierarchie nicht von vornherein angedacht, so ist man gut beraten, eine solche zu vereinbaren. Im Normalfall steht der eigentliche Vertrag an oberster Stelle. Falls in den Vertragsdokumenten Widersprüche auftreten sollten, so gilt immer das in der Hierarchie höherrangigere Dokument.

Nun liegt es im Bestreben des Auftraggebers sowie des Auftragnehmers Claimsituationen zu vermeiden. Nach *Vorster*<sup>104</sup> ist der Bezug zur Vermeidung ein dreifacher:

- Vermeidung der Entstehung von Claimsituationen
- Vermeidung der Eskalation von Claimsituationen
- Vorsehung der Streitbeilegung bei Claimsituationen

Den angestrebten Idealfall, in welchem kein Claim auftritt, gibt es in der Praxis nur sehr selten. Das Bestreben sollte dahingehend ausgerichtet werden, die Claimereignisse so gut als möglich zu minimieren. Da Claims eben nie ganz vermieden werden können ist es sinnvoll, einen effizienten Weg zur Beilegung zu definieren. In den folgenden praxisbezogenen Kapiteln werden anhand eines Projektdurchlaufes die Tätigkeiten des Claim Managements und die nötige Vorgehensweise beschrieben. Es werden jedoch auch Beispiele für oftmals vorkommende Fehler aus der Praxis angeführt.

*Oberndorfer*<sup>105</sup> zitiert in seinem Buch über das Claim Management acht Kapitalfehler von Unternehmen, welche von *Schweich*<sup>106</sup>, einem amerikanischen Rechtsanwalt mit großer Erfahrung in Wirtschaftsprozessen, aufgelistet wurden:

- Schlechte schriftliche Basis
- Falsche Kalkulation
- Spekulation
- Falsche Mengeneinschätzung
- Ignorierung von Problemen
- Abgleiten ins Persönliche
- Nebenabsprachen
- Missbrauch von Macht

---

<sup>104</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 25 f

<sup>105</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 36 f

<sup>106</sup> Schweich, Thomas A.: Protect Yourself from Business Lawsuits, 1998, S.35

Wird die Vermeidung dieser acht Kapitalfehler bei der Durchführung eines Projektes berücksichtigt, so bietet dies dem Unternehmen eine gewisse Sicherheit, dass bei etwaigen Auseinandersetzungen oder Streitfällen die Entscheidung zu seinen Gunsten erfolgt.

#### **4.1 Vorplanungsphase des Auftraggebers**

Bei internationalen Projekten wird der Bauherr oder Investor üblicherweise bei der Ausschreibung vom Vorplanungsteam, welches meist aus einer Projektmanagementfirma, Architekten und/oder Consultants, wichtiger jedoch vom Quantity Surveyor<sup>107</sup> (QS) – einem technischen und kaufmännischen Sachverständigen –, unterstützt. Bei Großprojekten wird die Rolle des QS durch ein ganzes Team übernommen, wobei die Teammitglieder in den jeweiligen Bereichen spezialisiert sind. Dieser QS oder das QS-Team ist dem Auftraggeber bei der Auswahl des geeigneten Vertragswerkes behilflich, legt mit dem Auftraggeber fest, welche Art von Angebotslegung angestrebt wird (z. B. 1 Stage Tender oder 2 Stage Tender), ermittelt die Mengen (Bill of Quantity) für die Leistungsbeschreibung, ermittelt Budgetpreise für die einzelnen Gewerke, definiert die Qualität, legt die Randbedingungen für die Ausführung fest und unterstützt die Auftragsgeberseite bei der Auswahl möglicher Vertragspartner und Lieferanten. Die möglichen Vertragspartner analysiert der QS in einer Art Lieferantenbewertung oder einem Prequalifikationsprozess, legt Bedingungen hinsichtlich Sicherstellungen, sowie Gewähr-leistungs- und Garantiezeiten fest. Der Projektmanager koordiniert das gesamte Vorplanungsteam untereinander und gestaltet so das Projekt bereits in der Vorvertragsphase. Er ermittelt seinerseits die Baubedingungen, überlegt sich ein geeignetes Dokumentenmanagementsystem, erstellt Termin- und Netzpläne, legt Sicherheits-bestimmungen fest und definiert, wann welches Gewerk geplant, bestätigt, geliefert, installiert und in Betrieb genommen werden muss. Der Architekt oder Planer mit seinen Consultants plant das Projekt, legt Produktgruppen fest, dimensioniert die Komponenten und spezifiziert diese in einer Spezifikation. Sämtliche vertragsrelevanten Dokumente werden so gut als möglich aufeinander abgestimmt, und so entsteht nach und nach ein Vertragswerk mit den Beilagen. Sind die Dokumente in ausreichender Weise vorhanden, aufeinander abgestimmt und haben die nötige Reife, so werden diese in Pakete, sogenannte Gewerke zerlegt und an die qualifizierten Vertragspartner bzw. Lieferanten versendet und diese zur Legung eines Angebotes eingeladen (invitation for bid oder invitation for tender)<sup>108</sup>. Diese Vorplanungsphase kann abhängig von der Projektgröße und Komplexität einige Monate aber auch Jahre betragen.

---

<sup>107</sup> Gregorc, Walter und Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 20, S. 348 G: Der Begriff wurde in England für den technischen Sachverständigen verwendet, der aus den Zeichnungen des Architekten die Leistungen und Mengen für die Anbieter zur Preisvernehmung festlegte, die so genannte „Bill of Quantities“. Die Rolle des Quantity Surveyor wird auch in FIDIC Verträgen geregelt.

<sup>108</sup> Gregorc, Walter und Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 67



### Bezug zum Claim Management:

Der Auftraggeber muss mit seinem Team in dieser Phase versuchen Claim-Prävention zu betreiben. Dies geschieht am einfachsten, wenn bei der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen folgendes berücksichtigt wird<sup>109</sup>:

- Ausreichender Reifegrad der Vorplanungsunterlagen
- Funktionalität der Vorplanung
- Grundsätzliche Machbarkeit bezüglich Baustoffen, Technologien etc.
- Ausgereifte Terminplanung mit entsprechenden Pufferzeiten
- Vertraglich fixierte Reaktionszeiten bei Fragen oder Plan- und Dokumentenfreigaben
- Ausschreibungsunterlagen möglichst gut aufeinander abgestimmt
- Vollständigkeit und Verständlichkeit der Leistungsbeschreibung
- Leistungsgrenzen der unterschiedlichen Gewerke genau definiert
- Auswahl einer geeigneten Vertragsform, sowie lückenlose Prüfung und schlüssige Integration etwaiger Vertragsanpassungen
- Festlegung einer geeigneten Vorgehensweise zur Streitbeilegung
- Klar definierte und möglichst faire Risikoverteilung

Wurden in der Vorplanungsphase die angeführten Kriterien berücksichtigt, so kann die Wahrscheinlichkeit für Claims gravierend reduziert werden. Dies ist im Sinne des Auftragnehmers, ganz besonders jedoch im Sinne des Auftraggebers. Denn wie erwähnt, bilden Vertrag und die vertragsrelevanten Dokumente das Fundament eines Auftrags, und umso stabiler das Fundament, desto geringer Risikoaufschläge der Auftragnehmer, sowie die Wahrscheinlichkeit für Claims.

### Beispielhafte Fehler aus der Praxis:

Leider kommt es in der Praxis immer wieder vor, dass die Vorplanungsphase unter enormem Zeitdruck durchgeführt werden muss. Ein Abstimmen der Unterlagen wird oft in den Hintergrund gedrängt und die oben angeführten Kriterien nicht vollständig berücksichtigt. Oft werden vom Auftraggeber unvollständige oder schlecht abgestimmte Ausschreibungsunterlagen zur Angebotslegung ausgesendet. Dieser Fehler kann durch Auftragnehmer bei genauer Ausarbeitung des Claimpotenzials genutzt werden, was jedoch aufgrund des erwähnten Zeitdrucks oftmals nicht gemacht wird. Man muss sich vor Augen halten, dass eine Firma aus der Baubranche nur für etwa jedes 10. bis 20. Angebot einen Auftrag erhält. Die Ausarbeitung eines Angebotes ist verglichen zu anderen Branchen sehr zeitaufwendig und kostspielig. Natürlich werden die "guten und interessanten" Projekte besser ausgearbeitet. Jedes Angebot verursacht jedoch nicht zu unterschätzende Kosten, welche sich mit dem Vertriebsaufschlag auf den Angebotspreis niederschlagen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, darf der Aufwand für die Ausarbeitung von Angeboten nicht zu hoch werden. Die Praxis zeigt jedoch, dass ein schlampig ausgearbeitetes und somit

---

<sup>109</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 32

schlecht eingeleitetes Projekt von Anfang an unter einem schlechten Stern steht. Es hat sich bewährt, wenn neben dem Profitaufschlag auch eine Risikoaufschlag eingerechnet wird. Anhand des eingerechneten Risikoaufschlages kann einerseits das Risikopotenzial eines Projektes eingeschätzt werden, andererseits steht ein Budget für die Bearbeitung des eingeschätzten Risikos zur Verfügung. Leider wird in der Praxis zwar ein Risikoaufschlag eingerechnet, das eigentliche Risiko jedoch nur unzulänglich bewertet.

## **4.2 Das Angebot**

Liegen die Ausschreibungsunterlagen beim potenziellen Auftragnehmer, so muss dieser in einer gewissen Zeit ein Angebot, einen sogenannten Tender, erstellen. Die Frage, ob überhaupt angeboten wird, wurde bereits im Prequalifikationsprozess geklärt, wobei natürlich nach genauerer Sichtung der Unterlagen auch in dieser Phase auf das Erstellen eines Angebotes verzichtet werden kann. Nun werden in der Baubranche bei vielen internationalen Angebotsprozessen zumeist zwischen 1 Stage Tender und 2 Stage Tender ausgewählt. Diese beiden Formen werden in den nächsten beiden Unterpunkten etwas genauer beleuchtet.

### **4.2.1 Der 1 Stage Tender**

Der 1 Stage Tender ist die traditionelle Art der Angebotslegung. Die Abgabefrist bei einem 1 Stage Tender liegt üblicherweise zwischen 1 – 2 Monaten und endet meist mit einem fixen Abgabezeitpunkt (Tag und Zeit). In dieser Angebotsphase müssen durch den potenziellen Auftragnehmer parallel verschiedene Aufgaben erledigt werden:

- eine Vielzahl von Dokumenten müssen gesichtet werden
- Konstruktionsdetails auf Machbarkeit geprüft werden
- etwaige Alternativen müssen ausgearbeitet werden
- die Preisfindung muss mittels Kalkulation auf Basis der Bill of Quantity durchgeführt werden
- eine Risikoanalyse muss durchgeführt werden
- ein Ressourcenplan muss ausgearbeitet werden
- der Vertrag und die speziellen Vertragsbedingungen werden geprüft
- geforderte Gewährleistungs- und Garantiezeiten werden abgecheckt
- Schnittstellen mit anderen Gewerken müssen geprüft werden
- die Termsituation, sowie Montagebedingungen werden analysiert
- all diese Punkte müssen mit etwaigen, parallel verlaufenden Projekten abgeglichen werden

In dieser Angebotsphase wird auch das Contracts Management mit der Analyse der Vertragsunterlagen betraut, und es werden Potenziale für spätere Claims ermittelt. Bei Unklarheiten werden mittels Fragebogen (Query Sheet) Fragen an das Projektteam gestellt,

welches diese innerhalb einer Frist beantworten muss. Manchmal finden auch Mid Tender Meetings statt, bei denen die Lieferanten ihre Fragen direkt an das Projektteam stellen können. Nicht selten werden während der Angebotsphase Ergänzungen (engl. Addenda) zur weiteren Erörterung oder zur Ergänzung der Gewerke ausgegeben. Am Ende der Tenderphase wird zum definierten Zeitpunkt ein gesamter, den Ausschreibungsunterlagen entsprechendes Angebot (compliant Tender) abgegeben. Unterschieden werden unverbindliche Angebote, befristete Angebote und verbindliche Angebote<sup>110</sup>. Änderungen, Optimierungen, Klarstellungen oder Ergänzungen werden in einem separaten Teil des Angebotes als Optionen angeführt. So werden die Angebote der einzelnen Gewerke vergleichbar gehalten.

#### Bezug zum Claim Management:

Beim 1 Stage Tender muss vorbeugendes Claim Management, in dieser Phase Contracts Management genannt, betrieben werden. Das Team muss alle Unterlagen sichten, kritische Punkte erkennen, die Möglichkeit für etwaige Abweichungen vom Leistungs-Soll zu Leistungs-Ist und die Auswirkungen auf den Bauvertrag eingeschätzt werden. Durch das geschickte Anwenden von Query Sheets kann über unklare Bereiche der Ausschreibung rasch Klarheit geschaffen werden.

#### Beispielhafte Fehler aus der Praxis:

Der Begriff Contracts Management wird in der Praxis oft zu wörtlich genommen und in der Angebotsphase lediglich der Vertrag, also der „Contract“, geprüft. Dies führt dazu, dass unschlüssige Ausschreibungsunterlagen als solche unerkannt bleiben und erst später zum Problem werden.

Ein weiterer beispielhafter Fehler aus der Praxis besteht darin, dass aufgrund des Zeitdruckes verschiedene Personen oder Personenkreise die diversen Ausschreibungsunterlagen prüfen. Es werden die so gewonnenen Erkenntnisse auf Basis der vorgegebenen Hierarchie der Dokumente nur unzulänglich zusammengeführt bzw. überlagert und es bleiben Unstimmigkeiten zwischen Vertragsdokumenten unerkannt.

### **4.2.2 Der 2 Stage Tender**

Im Unterschied zum 1 Stage Tender durchläuft der 2 Stage Tender<sup>111</sup> zwei Phasen. Dabei wird in der ersten Phase, ähnlich als beim 1 Stage Tender, jedoch in einer kürzeren Durchlaufzeit eine Preisermittlung durchgeführt. Nach dieser ersten Angebotsphase wird meist ein bevorzugter Nachunternehmer ausgewählt und bereits ein Vorvertrag geschlossen. Mit diesem wird exklusiv die 2. Phase (2<sup>nd</sup> Stage) durchlaufen, wobei meist ein Ausstiegsrecht ausbedungen wird. In der 2. Phase werden vom Vorplanungsteam

---

<sup>110</sup> Gregorc, Walter und Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 68

<sup>111</sup> Skaik, Samer H.: Two stage tendering, verfügbar am 12.05.2011

gemeinsam mit dem Auftragnehmer Alternativen ausgearbeitet – ein sogenanntes Value Engineering wird durchgeführt. Der Auftragnehmer kann nun seine besten Ideen kundtun, da er nicht mehr im Wettbewerb steht. So fließen die Ideen, die Verbesserungen und die Bedenken des Auftragnehmers in die Vertragsgestaltung ein, und das Ergebnis kann verbessert werden. Es entsteht durch diesem 2 Stage Tender eine Art Projekt Partnering (vgl. 3.5).

Der Vorteil für den Auftraggeber liegt durch das Einbinden des Auftragnehmers in der Kostensicherheit, sowie in einer Zeitersparnis durch die frühere Einbindung. Für den Auftragnehmer ergibt sich der Vorteil der Risikominimierung, sowie einer verringerten Konkurrenzsituation in der 2. Angebotsphase. Durch die ausgearbeiteten Alternativen entsteht oft auch ein besseres Preis-Leistungs Verhältnis.

#### Bezug zum Claim Management:

Beim 2 Stage Tender wird der Auftragnehmer in die Vorplanungsphase quasi mit eingebunden und trägt so eine gewisse Mitverantwortung zur schlüssigen Gestaltung der Ausschreibungsunterlagen und des Vertrages. In der Regel verbessert dies einerseits die Projektdurchlaufzeit, das Produkt selbst und auch die Moral, was zuweilen zur Reduktion von Claimereignissen beiträgt und das gegenseitige Verständnis verbessert. Dennoch sollte das Claimpotential analysiert werden und gegebenenfalls bereits in den Verhandlungen mit dem Auftraggeber gravierende Risiken diskutiert werden.

#### Beispielhafte Fehler aus der Praxis:

Bei 2 Stage Tender wird aufgrund der engen Zusammenarbeit oder wegen der gebotenen Möglichkeit der direkten Einflussnahme auf das Design, die Spezifikation, den Terminablauf und die Vertragsgestaltung des Öfteren auf das vorbeugende Claim Management verzichtet oder vergessen. Da man aufgrund der Herangehensweise bei einem 2 Stage Tenders ein etwas näheres Vertrauensverhältnis aufbaut, will man dieses offensichtlich nicht negativ beeinflussen. Ein solches Verhältnis darf jedoch nicht zum Schluss oder besser Trugschluss führen, dass auf einen absolut reibungslosen Ablauf des gesamten Projektes geschlossen wird. Auf keinen Fall sollte auf die Präventivmaßnahme das Contracts Managements verzichtet werden.

### **4.3 Vertragsprüfung und relevante Punkte im Bauvertrag**

Beim Prüfen des Vertrages ist vorab festzustellen, um welche Vertragsart es sich handelt. Unterschieden werden folgende Vertragsarten<sup>112</sup>:

- Werkvertrag
- Dienstvertrag

---

<sup>112</sup> Gregorc, Walter und Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 69 ff

- Generalunternehmervertrag (General Contractor Contract)
- Consultingvertrag
- Konsortiumsvertrag (Consortium Contract)
- Kostenerstattungsvertrag (Cost Reimbursable Contract)
- Aufwandsvertrag (Time and Material Contract)
- Pauschalpreisvertrag (Fixed Price Contract)
- Garantie Maximumpreis Vertrag (Guaranteed Maximum Price Contract)<sup>113</sup>
- Risikoverteilungsvertrag (Risk Sharing Contract)

Neben anderen Gesichtspunkten definiert vor allem die Vertragsart die Vorgehensweise beim Claim Management. So sollte beispielsweise beim Kostenerstattungsvertrag nahezu kein Claimereignis nötig sein, beim Pauschalpreisvertrag sehr wohl. Dies liegt darin begründet, dass beim Kostenerstattungsbetrag lediglich die verrechenbaren Aufschläge auf nachweisbare Kosten fixiert werden<sup>114</sup>.

### **Beispiel:**

Werden beim Kostenerstattungsvertrag vom Auftraggeber 20 Monteure anstatt zehn Monteure für einen gewissen Montageabschnitt erbeten oder beantragt, um die Arbeiten zu beschleunigen, so werden auch 20 Monteure mit den vereinbarten Stundensätzen, welche die Aufschläge enthalten, bezahlt. Ein Claim muss deshalb nicht generiert werden, es ist lediglich der Nachweis zu führen, dass die 20 Monteure gearbeitet haben.

Beim Pauschalpreisvertrag würde dies anders aussehen. Vertraglich wäre für den gleichen Bauabschnitt eine gewisse Montagezeit mit Start und Ende definiert worden. Diese fixierte Montagezeit würde lt. Planung für die Montage 10 Monteure nötig machen. Liegt es nun im Interesse des Auftraggeber, die Montage dieses Bereiches zu beschleunigen, und somit mehr Monteure nötig machen, so muss diese Änderung des Vertragsgegenstandes mittels Change Order beantragt und die entstehenden Kosten und Terminauswirkungen vom Auftraggeber bestätigt werden. Gibt es keine Change Order, oder bleibt die Bestätigung aus, so muss ein Claim generiert und auf diesem Weg die Klarstellung der Kosten- und Terminkonsequenz erlangt werden.

Neben der Vertragsart sind auch Vertragsinhalte zu prüfen. Besonderes Augenmerk sollte auf folgende Punkte gelegt werden, da diese für das später behandelte Claim Management von besonderer Bedeutung sind<sup>115</sup>:

- Rangfolge der Vertragsdokumente
- Leistungs- und Lieferumfang
- Terminplan, Lieferplan und Liefertermine
- Regelung bei Verzug oder Fristenverlängerung

---

<sup>113</sup> Frein, Joseph P.; Bonny, John Bruce: Handbook for construction management and organization, S. 14

<sup>114</sup> Gregorc, Walter und Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 73

<sup>115</sup> ebd. S. 76ff.

- Preis, Fixpreise und Preisgleitklauseln
- Zahlungsbedingungen und Fakturierung
- Garantien, Bürgschaften, Eigentumsübergang und Rechte Dritter
- Regelung bei Zusatzaufträgen und/oder Preisanpassungen
- Regelung bei Claim Prozessen
- Regelung im Falle Höherer Gewalt
- Versicherungen
- Bonusregelungen und Vertragsstrafen
- Pauschalierung des Schadensersatzes
- Inspektionsrechte
- Leistungs- und Vollständigkeitsprüfungen
- Regelung bei Vertragsunterbrechung und Vertragsbeendigung
- Anwendbares Recht, Gerichtsstand und Durchsetzbarkeit von Urteilen
- Regelung zur Streitbeilegung
- Vertragssprache
- Geheimhaltungsvereinbarung
- Zölle, Steuern, Mindestlohnregelungen im Erfüllungsland
- Back to Back Anforderungen zu Zulieferanten
- Geheimhaltungsvereinbarungen
- Patentrechtsregelungen
- Regelung bei Freistellung und Entschädigungsleistungen
- Haftung und Haftungsbegrenzungen
- Inkrafttreten des Vertrages / Wirkungskreis und Beschränkung der LOI
- Regelung zur Aufgabenteilung, Mitwirkungspflicht und Koordinierung mit anderen Gewerken
- Vorgeschriebene Lieferanten oder Systeme
- etc.

Zur Erörterung der einzelnen, oben angeführten Punkte sowie etwaige Chancen und Gefahren, welche sich hinter den einzelnen Punkten verbergen können unter anderem im von *Gregorc, Walter* und *Weiner, Karl-Ludwig* verfassten Buch „*Claim Management: Ein Leitfaden für Projektmanager und Projektteams*“ in Kapitel 4, nachgelesen werden.

#### Bezug zum Claim Management:

Sind die Vertragsinhalte geprüft und alle Bedenken und Risiken ausgeräumt oder bewertet, so sollten kritische Punkte aufgelistet werden. Dieses defensive und vorbereitende Claim Management bietet bei Auftragseingang eine Art Checkliste für das Projektmanagement, um Claimsituationen zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einleiten zu können. Je nach Einschätzung der Situation muss das Unternehmen entscheiden, ob die aufgelisteten Punkte sofort in den Verhandlungen mit dem Auftraggeber besprochen werden oder erst später zum Lukrieren von Claims verwendet werden.

#### Beispielhafte Fehler aus der Praxis:

Wie man unschwer an der Anzahl der aufgelisteten Punkte aus der Checkliste zur Vertragsprüfung entnehmen kann, ist diese Prüfung aufwendig. Des Öfteren wird aufgrund

der nicht vorhandenen oder nicht entsprechend ausgebildeten Personalressourcen auf eine ausgiebige und akribische Vertragsprüfung verzichtet. Es werden zumeist die kaufmännisch relevanten Punkte wie Vertragsstrafen, Zahlungsbedingungen, Geheimhaltungsvereinbarungen und dergleichen geprüft. Die gesamte Checkliste sowie die inhaltlich schlüssige Prüfung der Vertragsbedingungen werden zumeist nicht durchgeführt. Geschulte Consultants oder Rechtsgelehrte werden in dieser Phase auch selten beigezogen, da diese einerseits Kosten verursachen und andererseits Consultants in dieser Phase eher dazu neigen, alle etwaigen Risiken aufzuzeigen, was das positive Streben nach einem Auftrag eher negativ beeinflusst.

### **4.3.1 Vertragsanpassungen (Amendements)**

Der Auftraggeber oder der Investor gibt das Vertragswerk vor. So könnte die Auswahl mittels der im *B. Anhang* ersichtlichen Matrix auf einen passenden Standardvertrag oder eine Vertragsfamilie für das angestrebte Projekt fallen.

Standardverträge oder Vertragsfamilien sind in sich zumeist schlüssig und so gut wie widerspruchsfrei. Sie haben aber auch die Eigenschaft, dass sie für einen möglichst großen Anwendungsbereich erstellt wurden und deshalb auf spezielle Anforderungen eines Projektes nicht eingehen. Deshalb kommt es vor, dass Passagen oder einzelne Klauseln im ausgewählten Vertrag nicht für das relevante Projekt zutreffend sind bzw. der Vertragserrichter eine spezielle Vereinbarung im Vertrag verankert haben möchte. Aus diesem Grund müssen Vertragsanpassungen oder Vertragsergänzungen immer dahingehend geprüft werden, dass sie keine Standardvertragsklausel entkräften oder einen Widerspruch erzeugen. Nicht selten stellen Vertragsanpassungen einen Schwachpunkt im Vertrag dar, wo durch geschicktes Claim Management eingehackt und ein Claim kreiert werden kann. Dies sind jedoch auch die Bereiche in denen ein Potenzial für Gegenclaims lauert.

#### Beispielhafte Fehler aus der Praxis:

Wie bei den vorangegangenen Punkten ist es auch bei Vertragsanpassungen durchaus üblich, nur die Relevanz innerhalb des Vertrages, jedoch nicht die Konsequenzen über alle Vertragsdokumente zu analysieren. Eine vollumfängliche Analyse ist jedoch ratsam.

### **4.4 Auftragsvergabe**

Vom Projektteam des Investors werden alle Angebote gemeinsam geöffnet, was gewährleisten sollte, dass keine Informationen aus dem einen Angebot zu einem der Mitbewerber gelangt und so ungleiche Bedingungen entstehen würden. Im Allgemeinen gilt zwar der Angebotspreis nach wie vor als sehr starkes Bewertungskriterium. Die Einsicht,

dass der günstigste Preis nicht unbedingt das entscheidende Kriterium bildet, setzt sich jedoch zunehmend durch. So wird die Bewertung der Tender mit unter Zuhilfenahme der bekannten Entscheidungstheorien<sup>116</sup> durchgeführt. Ausgewertet werden neben dem Preis die Bestätigung der geforderten Garantie- und Gewährleistungszeiträume, etwaig angebotene Alternativen und Value Engineering Lösungen, Terminzusagen sowie finanzielle Stabilität des potenziellen Auftragnehmers, allgemeine Reputation am Markt und weitere Kriterien. Ist die Auswertung abgeschlossen, so wird der Auserwählte zu einem Vergabegespräch geladen. Kommt es bei diesem Gespräch zu einer Willensübereinkunft beider Vertragsparteien so wird an den ausgewählten Auftragnehmer eine Absichtserklärung zum Vertragsschluss (Letter of Intent – LOI) ausgehändigt, welcher dem Auftragnehmer den Zuschlag zum Auftrag sowie den Startschuss zur Projektbearbeitung signalisiert. Im LOI gibt es meist noch Einschränkungen und Sonderregelungen bezüglich Gültigkeit des LOI sowie Höchstgrenzen der erlaubten monetären Aufwendungen des Auftragnehmers. Da der LOI jedoch nur zur Überbrückung bis zum tatsächlichen Vertragsabschluss dient, die Absichten zu diesem Zeitpunkt bereits klar kundgetan werden, und noch kein Konflikt vorliegen sollte, stellen die Einschränkungen meist keine wirkliche Hürde dar. Die Überbrückungszeit wird dazu genutzt, um die Ausschreibungsunterlagen aus dem Angebotsstand (Tender Stage) in den Vertragsstand (Contract Stage) zu ändern und somit zu vertragsrelevanten Unterlagen zu erheben. Der eigentliche Vertrag und somit die Willenserklärung wird in der Regel einige Wochen nach dem Zuschlag unterzeichnet.

#### Bezug zum Claim Management:

In der Auftragsverhandlung werden meist noch kleinere Anpassungen verhandelt und Nebenabsprachen durchgeführt. Die letzten Unklarheiten werden noch aus dem Weg geräumt und eine gemeinsame Vorgehensweise beschlossen. So können weitere Informationen gesammelt und ins defensive und vorbereitende Claim Management einfließen.

#### Beispielhafte Fehler aus der Praxis:

Die in der Auftragsverhandlung kurzfristig durchgeführten Anpassungen, Nebenabsprachen oder Änderungen in letzter Minute fließen in das Riskmanagement oft nicht ein weil nicht genügend Zeit verbleibt. Oft werden diverse Nebenabsprachen von Entscheidungsträger zu Entscheidungsträger vereinbart und nicht unbedingt zur nächsten Instanz weiterleitet oder gar im Vertrag festgeschrieben. So könnten gerade die in letzter Instanz getroffenen Änderungen Potenzial für das Claim Management bieten, was zuweilen unerkannt bleibt.

---

<sup>116</sup> Vgl.: Stelling, Johannes N.: Skript zur Vorlesung Entscheidungstheorien, Vöcklabruck Nov. 2010 oder <Wirtschaftslexikon24 URL: < <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/entscheidungstheorie/entscheidungstheorie.htm> >



## 4.5 Die Abwicklungsphase des Projektes

Die Abwicklungsphase eines Projektes ist die aktive Einsatzphase des Claim Managements<sup>117</sup>. Zunächst müssen die Projektpolitik und der Einsatz des Projektmanagements definiert werden. Ist dies geschehen, so werden im sogenannten Kick-Off Meeting alle relevanten Unterlagen und Informationen vom Vertriebsteam an das Projektteam übergeben und erörtert. Dann ist ein Projektmanagementsystem einzuführen, aufrechtzuerhalten, stetig zu verbessern, und es sind die notwendigen Mittel und Organisationsstrukturen herzustellen. Danach werden die vertraglich fixierten Kundenwünsche schrittweise umgesetzt. Die Feststellung einer Projektstruktur ist insofern wichtig, da dadurch die Transparenz verbessert sowie das Zusammenwirken der Prozesse und Ergebnisse sichtbar werden. Eindeutig festgelegte Projektphasen und Schnittstellen helfen, um die Prozesse, Organisationsstrukturen und den Personalbedarf planen, vorbereiten und durchführen zu können. Diese Vorgehensweise bietet eine sehr gute Möglichkeit das Erreichen der Projektziele, aber auch Abweichungen zu erkennen. Dazu ist ein Soll/Ist-Vergleich nötig, wobei das geschuldete Leistungs-Soll mit dem tatsächlichen Leistungs-Ist während des Projektablaufes fortwährend verglichen wird. Die Schaffung der Voraussetzungen für eine systematische Projektüberwachung macht die Risiken und Fehlentwicklungen frühzeitig sichtbar, so dass rechtzeitig präventiv eingegriffen werden kann<sup>118</sup>.

Neben der Festlegung des Projektteams muss in der Mobilisierungsphase eines Projektes auch das Claim Management bzw. die Art des Claim Managements festgelegt werden. Eine mögliche Kategorisierung der Projekte erfolgt nach der Größe, der Komplexität und nach dem Risiko. Das Risiko wird aus den im Contracts Management der Angebotsphase erarbeiteten Erkenntnis zur Klarheit der Auftragsunterlagen abgeleitet. Je nach Kategorisierung von Projekten werden in der Praxis unterschiedliche Modalitäten zum Managen von Claims herangezogen. Beispielhaft lassen sich diese folgendermaßen auflisten<sup>119</sup>:

- Externer Claim Manager
- Claim Manager auch Projekt Manager / Bauleiter
- Claim Manager als Stabstelle des Projektmanagements
- Eigene Claim Management Abteilung als Stabstelle außerhalb des Projektteams

---

<sup>117</sup> Garber, Herbert: Claim Management und Verhandlungstechniken, 2008, S. 45

<sup>118</sup> Norm: DIN 96901 Teil 1. Projektmanagement; Projektmanagementsysteme; Grundlagen

<sup>119</sup> Garber, Herbert: Claim Management und Verhandlungstechniken, 2008, S. 34 ff

### **4.5.1 Externes Claim Management**

Externes Claim Management eignet sich für jede Art von Projekten und Claims. Der große Vorteil vom externen Claim Management ist die professionelle Herangehensweise. Zumeist sind externe Claimmanager nicht betriebsblind und können Situationen somit neutraler einschätzen.

Ein wesentlicher Nachteil ist die erschwerte Beschaffung von Informationen, ein erhöhter Koordinationsaufwand sowie das Einbeziehen eines externen Spezialisten in heikle Entscheidungen und Vorgänge. Oft werden externe Claim Manager erst hinzugezogen, wenn die Situation schon verfahren ist. Einen weiteren Nachteil bildet die Herangehensweise an Claims. So kann es mitunter vorkommen, dass mit „Kanonen auf Spatzen geschossen wird“ und so das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer beeinträchtigt wird. Der externe Claim Manager ist von der Verschlechterung des Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses nicht betroffen, da er eine Außenposition einnimmt.

### **4.5.2 Claim Manager ist auch Projekt Manager / Bauleiter**

Diese Art der Bearbeitung von Claims ist wohl am weitesten verbreitet. Der Projektmanager und der Bauleiter kennen das geschuldete Leistungssoll am besten. So können Abweichungen relativ rasch erkannt und frühzeitig sowie im geeigneten Maß reagiert werden<sup>120</sup>.

Diese Herangehensweise bietet sich bei kleineren Projekten mit einer nicht allzu hohen Wahrscheinlichkeit für Claims an. Das Claimpotenzial ist dann am größten, wenn es in einem Projekt schwierig wird und unvorhergesehene Ereignisse sich häufen oder überschlagen. Dann muss alles genau dokumentiert und der Schriftverkehr sauber gehalten werden, um eine schlüssige Beweisführung aufbauen zu können. Solche heiklen Phasen verlangen vom Projektmanager alles ab, um das Projekt halbwegs auf Spur zu halten. Um in einer solchen Situation Claim Management in der geforderten und nötigen Weise zu betreiben, ist meist die Zeit nicht ausreichend und wird situationsbezogen hintan gestellt.

Wenn solche Situationen nur kurzfristig auftreten, so bietet sich das Beiziehen eines externen Claim Managers an. Der Projektleiter wird entlastet, und der nötige Claim kann dennoch zu einem Erfolg gedeihen.

Besteht die Gefahr, oder sollte sich ein Claim in einen gewaltigen Claimbaum auswachsen, so ist unbedingt eine eigene Stabstelle an der Seite des Projektmanagements zu bilden.

---

<sup>120</sup> Garber, Herbert: Claim Management und Verhandlungstechniken, 2008, S. 35 sowie Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 20f

### **4.5.3 Claim Manager als Stabstelle des Projektmanagements**

In der Praxis wird diese Modalität zumeist bei mittelgroßen bis großen Projekten mit einem durchschnittlichen bis hohen Claimpotenzial eingesetzt. Das Projektmanagementteam wird von Beginn an unterstützt, und das „Claimradar“ und die entsprechende Aufbereitung und Dokumentation funktionieren von Anfang an gut, da die nötigen Ressourcen vorhanden sind. Die für die Aufbereitung des Claims nötigen Informationen sind ohne große Umwege und mit geringem Aufwand innerhalb des Teams zu beschaffen. Des Weiteren behält das Projektteam die Oberhand über die Vorgehensweise bei Claims und kann so besser einschätzen, wie eine Situation zu handhaben ist<sup>121</sup>. Erfahrene Firmen setzen auf diese Vorgehensweise, da diese die besten Ergebnisse bringt, und das Claim Potenzial am besten ausschöpft. Bei weniger erfahrenen Firmen fällt diese Art des Claim Managements zumeist dem wirtschaftlichen Rotstift zum Opfer, da die aufgewendeten Ressourcen und somit auch die Kosten, ganz speziell am Anfang eines Projektes, doch höher sind als bei der Variante von Punkt 4.5.2.

### **4.5.4 Eigene Claim Management Abteilung**

Eine eigene Claim Management Abteilung als Stabstelle außerhalb des Projektteams wird man in kleineren Unternehmen vergebens suchen. Bei Großkonzernen gibt es diese Stabstellen, welche unabhängig vom Projektteam mehrere Projekte parallel bearbeiten können, und somit eine Kollision der Kapazitäten vermieden wird. Diese Variante bietet den Vorteil, dass die Sachbearbeiter eine entsprechende tiefgreifende Ausbildung sowie Erfahrung haben und sich voll auf den jeweiligen Claim oder die Zusammenhänge zwischen Claims konzentrieren können. Oft sind diese Abteilungen eng mit der Rechtsabteilung verflochten oder Teil derselben. Die Durchsetzung von Eigenclaims und die Abwehr von Fremddclaims wird erleichtert, da die Aufbereitung der Unterlagen entsprechend professionell durchgeführt wird und entsprechende Querverknüpfungen hergestellt werden<sup>122</sup>.

Der Nachteil dieser Variante ist ähnlich dem externen Claim Management die Beschaffung der Unterlagen und Informationen, ein erhöhter Koordinationsaufwand, etwaige Fehleinschätzung der Situation im Projekt sowie die Gefahr, dass durch übertriebene Claimaktivität das Nahverhältnis zum Auftraggeber leidet, und somit die Projektsteuerung und Abwicklung erschwert werden.

---

<sup>121</sup> Garber, Herbert: Claim Management und Verhandlungstechniken, 2008, S. 35 sowie Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 20f

<sup>122</sup> Garber, Herbert: Claim Management und Verhandlungstechniken, 2008, S. 35 sowie Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 20f

## 4.6 Unterscheidungskriterien für Claims

Wurde vom Radarsystem, welches während der präventiven Claim Phase das Projektumfeld nach möglichen Claims scannt, ein Claim Fall erfasst, so muss dieser einer Claim Art zugeordnet werden. Diesbezüglich unterscheidet man nach folgenden Kriterien:

### Nach Forderungen<sup>123</sup>.

- Änderung in Liefer- und Leistungsumfang (Sachliche Claims)
- Änderung der Vertragstermine (Terminliche Claims)
- Änderung des finanziellen Aspektes (Finanzielle Claims)

### Nach Einvernehmen:

- Einvernehmliche Claim Situation – beide Parteien akzeptieren die Forderung
- Nicht einvernehmliche Claim Situation – eine der Parteien akzeptiert die Forderung oder einen Teil der Forderung nicht

### Nach Ausrichtung der Forderung<sup>124</sup>.

- Forderung an einen anderen Vertragspartner (Eigenclaims)
- Forderung von einem anderen Vertragspartner (Fremdclaims)

Grundsätzlich sind bei allen Claim Situationen alle drei Kriterien in einer beliebigen Kombination möglich. Deshalb bietet diese Einteilung auch eine einfache Möglichkeit zur Klassifikation von Claim Fällen.

	Claimfall: Kurzbeschreibung	Nach Forderung			Nach Einvernehmen		Nach Ausrichtung der Forderung	
		Liefer- und Leistungsumfang	Vertragstermine	Finanziellen Aspektes	Einvernehmlicher Claim	Nicht einvernehmlicher Claim	Forderung an Vertragspartner	Forderung von Vertragspartner
1	Verspätete Lieferung von Beton mit Folgekosten wegen Beschleunigung der Schalungsarbeiten...		x	x	x		x	
2	Verspätete Übergabe des Rohbaus an den Dachdecker mit witterungsbedingter Verlängerung auf Montagezeit. Klärung der tatsächlichen finanziellen Auswirkung noch offen.		x	x		x		x
3	Verspätete Weitergabe von fertigungsrelevanten Unterlagen an den Stahlbaulieferanten Terminliche und monetäre Auswirkung noch nicht vollständig erfasst.		x	x		x		x
4	usw.							

**Abbildung 16:** Tabelle zur möglichen Klassifizierung von Claims

<sup>123</sup> Garber, Herbert: Claim Management und Verhandlungstechniken, 2008, S. 15 sowie Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 20f

<sup>124</sup> Garber, Herbert: Claim Management und Verhandlungstechniken, 2008, S. 15 sowie Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 20f

In der Unterscheidung nach Forderungsgrund kann einer der genannten Gründe maßgeblich sein, aber auch mehrere in Kombination. Ob ein Claim einvernehmlich ist, also beide Vertragspartner diesen anerkennen, kann verschiedene Ausprägungen annehmen. So kann ein Claim, wie in unserem 2. Claimfall aus Abbildung 16 zwar aus Sicht der terminlichen Verzögerung bereits einvernehmlich sein, die tatsächliche monetäre Auswirkung kann jedoch noch nicht einvernehmlich geschlossen werden, da diese noch in der Zukunft liegt und deshalb nicht endgültig bewertet werden kann.

Neben der eindeutigen Klassifikation von Dokumenten und Informationen müssen bestehende Beziehungen durch entsprechende Querverweise und Verknüpfungen zwischen den Dokumenten gemacht werden. Moderne Dokumenten Management Systeme (DMS-Systeme) bieten in dieser Hinsicht allerlei Möglichkeiten an, welche auf jeden Fall genutzt werden sollten.

#### Bezug zum Claim Management:

Bei der Klassifikation von Claimereignissen ist es wichtig, diese von Anfang an sauber und auch für Außenstehende nachvollziehbar durchzuführen. Anfangs treten Claimereignisse vereinzelt auf und bleiben überschaubar. Sobald jedoch die Situation ein wenig aus dem Ruder läuft, verliert sich relativ rasch der Überblick. Weiters ist es bei etwaiger späterer Übergabe der bereits aufgelaufenen Claimereignisse an z.B. einen externen Claim Manager wichtig, eine Klassifikation bereit zu stellen. Durch die so hergestellte Transparenz der Claimstruktur wird das Zusammenwirken der Prozesse und Ergebnisse, auch einzelner Teilergebnisse, sichtbar und ihre Bedeutung für das Erreichen der Ziele erkennbar. Dies trägt zur Sicherung einer effektiven, d. h. möglichst vollständigen und zeitgerechten Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten bei. Eindeutig festgelegte Klassifikationen und Querverweise helfen, die Prozesse vorbereiten und durchführen zu können. Diese Struktur ist fortwährend zu pflegen und aufrecht zu erhalten.

#### Beispielhafte Fehler aus der Praxis:

Am Anfang eines Projektes gibt es nur vereinzelte Claimereignisse, und diese werden oft ohne Klassifizierung und Querverknüpfungen bearbeitet. Wächst sich die Situation jedoch aus, oder sie eskaliert zu größeren Claimbäumen, so werden die nichtklassifizierten Claimereignisse zu Hindernissen innerhalb des nicht oder unzulänglich vorhandenen Systems. Zu einem späteren Zeitpunkt Querverweise und Klassifikationen nachzupflegen ist sehr zeitaufwendig und fehleranfällig. Des Weiteren sind Querverweise innerhalb der Claimereignisse durch eine entsprechende Klassifizierung einfacher zu handhaben.

In der Praxis wird oft auch der Fehler begangen, mehrere Claimereignisse zu einem größeren Claimereignis bzw. in einem Dokument zusammen zu fassen. So wird eine Klassifizierung und das Erstellen von Querverweisen ungemein erschwert. Wenn Claimfällen

klassifiziert werden müssen, ist man nahezu dazu gezwungen, die Fälle einzeln zu behandeln. Eine goldene Regel lautet: ein Claim – ein Brief – eine schlüssige Beweiskette.

#### 4.7 Ursachen für Claims

Es gibt vielerlei Ursachen für Claims. Zumeist bauen diese aber auf drei Hauptkriterien auf. Diese Hauptkriterien sind wie bereits unter 4.6 aufgelistet folgende:

- Änderung in Liefer- und Leistungsumfang (**Sachliche Claims**)
- Änderung der Vertragstermine (**Terminliche Claims**)
- Änderung des finanziellen Aspektes (**Finanzielle Claims**)

In diesem Zusammenhang sind auch die Beteiligten an einem Claim zu listen:

Nach vorne:	<b>Auftragnehmer ⇔ Auftraggeber</b>
Im internen Verhältnis:	<b>ARGE-Partner bzw. JV-Partner gegenseitig</b>
Nach hinten:	<b>Auftragnehmer ⇔ Lieferant</b>

In den folgenden drei Unterpunkten werden diese drei Hauptkriterien, deren Ausprägung und die Auswirkungen kurz erörtert. Die gelisteten Beteiligungsverhältnisse werden nicht näher beschrieben, da sich in der eigentlichen Vorgehensweise dadurch nichts ändert. Da der terminliche Claim im Gegensatz zum sachlichen und finanziellen Claim eine etwas schwierigere Situation darstellt, wird auf diesen anhand eines Beispiels tiefer eingegangen, und die Auswirkungen genauer beschrieben. Terminliche Claims sind die am häufigsten vorkommenden Claimereignisse, wobei deren Durchsetzung aufgrund der sehr komplexen Zusammenhänge und der oftmals massiven Auswirkungen nicht einfach ist. Im Beispiel wird die Auswirkung auf die Ressourcenplanung aufgezeigt, eine Möglichkeit der grafischen Darstellung erörtert und letztlich darauf hingewiesen, was zur erfolgreichen Umsetzung solcher Claimereignisse essenziell ist.

Huck listet Ergebnisse einer 1995 veröffentlichten Studie auf, in welcher 100 große Unternehmen aus dem Anlagenbau nach den Ursachen für Konfliktpotenzial befragt wurden. Die Ergebnisse, gekennzeichnet durch die Häufigkeit ihrer Nennung, lassen auf erhöhtes Potential für Claims schließen, so schlussfolgert Huck<sup>125</sup>:

- *„Hinauszögern von Veränderungen (79%)*
- *Änderungswünsche des Auftraggebers, die den Arbeitsfluss des Auftragnehmers stören (69%)*
- *Unpräzise Verträge (54%)*
- *Unzureichende Kommunikation zwischen den Vertragsbeteiligten (52%)*
- *Zu billige bzw. zu unqualifizierte Anbieter (51%)*

---

<sup>125</sup> Huck, Wilfried: Prozess- und Ergebnisoptimierung durch Claim Management – Ein Conditio Sine Qua Non im Anlagenbau? , 2004

- *Vertragsvereinbarungen, die Vertragsrisiken unangemessen verteilen (50%)*
- *Auftraggeber beschneiden die Kosten der Planung ohne die Risiken zu akzeptieren (45%)*
- *Management, Koordination und Überwachung des Auftraggebers sind unangemessen (37%)*
- *Auftraggeber erwarten realitätsfremde perfekte Pläne (34%)*
- *Fehlender Teamgeist und mangelnde Kollegialität (31%)*
- *Geschäftsstrategien bauen auf Claims und einer Drohung mit Gerichtsverfahren (23%)*
- *Auftraggeber haben keine gesicherte Finanzierung (22%)*
- *Prozessierende Grundhaltung einzelner oder sämtlicher Projektbeteiligten (12%)*
- *Keine Vereinbarung eines Verfahrens zur außergerichtlichen Lösung von Konflikten (12%)*
- *Abwehrhaltung und mangelnder Wille zur Konfliktlösung (9%)*
- *Rechtsanwälte (9%)“*

Die oben aufgelisteten Ergebnisse würden in so manche Projektbiographie passen. Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass danach gestrebt wird, Project Partnering vermehrt einzusetzen und zur Basis des Zusammenarbeitens zu machen. Viele der oben gelisteten Punkte kommen beim sinngemäß durchgeführten Project Partnering so gut wie nicht vor.

#### **4.7.1 Änderung in Liefer- und Leistungsumfang (Sachliche Claims)**

Bei sachlichen Claims ändert sich das Liefer- und Leistungs-IST gegenüber dem Liefer- und Leistungs-SOLL, welches in der Spezifikation und den Vertragsunterlagen definiert ist. So erfährt eine gewisse Leistung entweder eine Mehrung oder eine Minderung, Materialien oder Baustoffe und deren Verarbeitung ändern sich, oder die Qualitätsanforderungen sind betroffen.

Diese Abweichungen müssen in einem Soll-Ist-Vergleich erfasst, die Änderung beschrieben, dokumentiert und bewertet werden. Die Auswirkung ist meist monetärer Natur wobei Mehr- oder Minderkosten entstehen. Es kann jedoch auch eine Terminkonsequenz entstehen. Wie bereits unter Punkt 4.3 erwähnt kommt es bei sachlichen Claims darauf an, wie schlüssig die Vertragsunterlagen zueinander sind, und wie genau die Prüfung dieser Unterlagen in der Angebotsphase durchgeführt wurde. Gibt es Widersprüche oder Abweichungen in den Vertragsunterlagen, so müssen diesen nach der im Vertrag festgelegten Hierarchie schrittweise untersucht, und so die Änderung nachvollziehbar dokumentiert werden.

Die geschuldete Leistung ist oftmals nicht eindeutig fixiert und das Leistungssoll mit dem Nachbargewerken oft unzulänglich abgegrenzt. Daraus ergeben sich unscharfe Leistungsgrenzen was zu Diskrepanzen führen kann. Solchen Unschärfen kann auf einfache Weise mit farblich unterschiedlich markierten Leistungsabgrenzungszeichnungen entgegnet

werden, welche Vertragsbestandteile werden müssen. Wichtig ist hierbei, dass sämtliche Gewerke auf dieselbe Weise definiert werden. Dies geschieht am besten mit unterschiedlichen Farben für unterschiedliche Gewerke in einem Zeichnungspaket.

#### **4.7.2 Änderung der Vertragstermine (Terminliche Claims)**

Terminliche Claims haben immer eine Änderung des relevanten Termins für eine gewisse Leistung als Ausgangspunkt. Termine werden im Terminplan, welcher Vertragsbestandteil sein sollte, definiert. Die Abfolge der Termine und Meilensteine ist für den Ablauf eines Projektes entscheidend. Gibt es Änderungen von Terminen, so hat dies Verzögerungen und einen Knock-On-Effekt auf die Nachfolgetermine zur Folge. Dies kann durch das Aufbrauchen von Pufferzeiten (wenn vorhanden) oder Beschleunigungsmaßnahmen<sup>126</sup> ausgeglichen werden. Sind die Pufferzeiten ausgeschöpft, und ist aufgrund der Leistungsabfolge eine Beschleunigung nicht möglich, so verschiebt sich der Fertigstellungstermin.

Zum Zweck der Erörterung sollte das bereits eingangs konstruierte Beispiel eines Dachdeckers herangezogen, auf eine terminliche Claimsituation angewandt und ausgebaut werden:

##### Beispielserweiterung:

Der Dachdecker hat einen Auftrag von jeweils Unterkonstruktion (Dachstuhl), Dachaufbau (Trapezblech, Membranen, Isolierung, Zwischenkonstruktion), Dacheindeckung in Blech samt Randanschlüssen sowie eine gewisse Anzahl von Dachflächenfenstern bekommen. Er soll 150 Dachflächen an fünf verschiedenen Gebäuden errichten, die gesamte Fläche beträgt 20.000m<sup>2</sup>, und er hat bei Auftragserhalt zugesichert bekommen, dass alle Gebäude zum gleichen Stichtag zur Verfügung stehen. Dies ist auch im Vertrag anhand eines groben Terminplanes fixiert. Die Durchlaufzeit für die gesamte Montage beträgt 18 Monate.

Auf dieser Basis erarbeitete der Dachdecker in der Angebotsphase einen Termin- und einen Ressourcenplan und machte die daraus resultierenden Ergebnisse zur kalkulatorischen Basis seines Auftrages. Klugerweise fügte der Dachdecker in seinem Angebot ausreichende Informationen bei, welche die kalkulatorische Basis belegen.

Um die Termine zu realisieren hat der Dachdecker den Ablauf so geplant, dass er mit mehreren Mannschaften, bestehend aus fünf bis zehn Monteuren und je einem Vorarbeiter, parallel an den verschiedenen Gebäuden mit der Montage beginnt. In die Planung wurde eine Anzahl von 16 Kränen einbezogen, welche vom Bauherren gestellt werden und für den relevanten Montagezeitraum frei zur Verfügung stehen. Die Anzahl der Kräne sowie die Übergabetermine der Gebäude bilden die Randbedingungen bzw. Einschränkungen und

---

<sup>126</sup> Frein, Joseph P.; Bonny, John Bruce: Handbook for construction management and organization, S. 639



stellen einen Ressourcenengpass dar, welcher maßgeblich den Ablauf und die Ressourcenverteilung beeinflusst. Die Bereitstellung liegt jedoch außerhalb des Einflussbereiches des Dachdeckers.

Anhand des geschilderten Beispiels und unter Berücksichtigung der dargestellten Problematik soll in den folgenden beiden Unterpunkten aufgezeigt werden, wie sich eine durch den Auftraggeber gestaffelte Übergabe der Gebäude auf Terminplan und Ressourcen auswirkt. Aus den Abweichungen wird letztlich der Claim abgeleitet.

#### **4.7.2.1 Terminplan**

Terminplänen werden mit speziellen Softwares erstellt (z.B. Oracle-Primavera, MS-Project etc.). Diese Softwares bieten eine Vielzahl von Möglichkeiten, Auswertungen und Einstellungen, welche das Arbeiten und Planen erleichtern. Grundsätzlich dienen die Programme jedoch zur Planung von Terminen, Zuordnung von Ressourcen sowie Verfolgung der Kosten. Am Anfang wird eine sogenannte Baseline, also der Basisterminplan, erstellt, welcher bei Fortschreiten des Projektes schrittweise mit dem Ist-Zustand überlagert und so kontrolliert wird. Durch unterschiedliche Darstellungsmöglichkeiten können die Soll- und die Ist-Situation gemeinsam dargestellt und so Abweichungen visuell aufgezeigt werden. In Terminplänen gibt es Vorgänge, welchen entweder einem Terminbalken oder einem Meilensteine zugeordnet werden. Terminbalken beschreiben einen Vorgang über eine gewisse Zeitspanne; Meilensteine hingegen legen fixe Termine fest. Vorgänge können miteinander verknüpft werden. D. h. man kann einen Vorgänger und/oder einen Nachfolger mit verschiedenen Startkriterien, Einschränkungen und Ausprägungen definieren. Durch diese Verknüpfungen kann die Auswirkung der Verschiebung eines einzelnen Vorganges auf die Folgevorgänge angezeigt werden. Der Knock-On-Effekt wird sichtbar.

Wie erwähnt gibt es zu Vorgängen auch Pufferzeiten. Manchmal sind Pufferzeiten mit separaten Terminbalken in den Terminplänen erfasst. Zumeist werden diese jedoch unsichtbar in den Vorgangsbalken mittels Prozentanteil eingerechnet und sind nicht sichtbar. Da Pufferzeiten zum Ausgleich etwaiger Verzögerungen eingerechnet und auch dafür genutzt werden müssen, gehören Pufferzeiten<sup>127</sup> quasi dem Projekt. Aus diesem Grund ist es essenziell, dass Meilensteine an strategisch wichtigen Punkten gesetzt werden. Meilensteine stellen Fixtermine dar und haben keine Dauer, es gibt deshalb auch keine Pufferzeit.

---

<sup>127</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 119

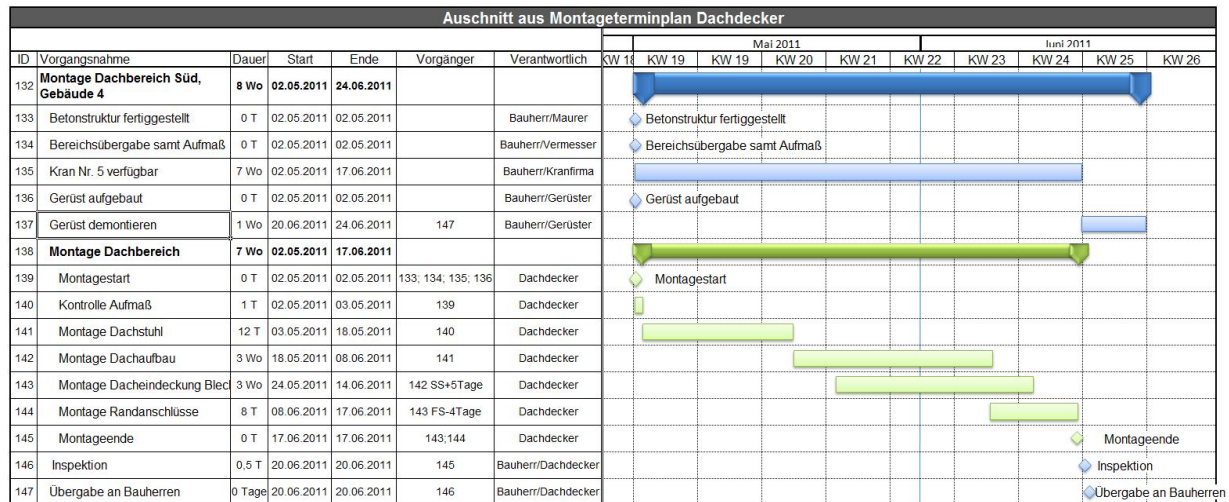


Abbildung 17: Ausschnitt aus dem Montageterminplan des Dachdeckers

Die Abbildung 17 stellt in grafischer Form Arbeitsgänge, Dauern, Termine, Balken und Meilensteine des Daches für Gebäude 4, Dachbereich Süd (ID 132 – ID 147) dar. Für den Dachdecker müssen die Meilensteine aus ID 133, ID 134, ID 135 und ID 136 erfüllt sein um seinen Montagestart zu ermöglichen. Ist einer dieser Vorgänge verzögert, so verzögert sich auch der Montagestart. Dies ist auch dadurch gekennzeichnet, dass die erwähnten Vorgänge direkte Vorgänger zum Montagestart sind (siehe Spalte „Vorgänger“). Die internen Vorgänge des Dachdeckers (ID139 bis ID145) sind teilweise überlappend, was über eine formelle Definition im Vorgängerverhältnis gekennzeichnet ist – ID 143 hat ID 142 als Vorgänger und startet fünf Tage nachdem ID 142 startet (142SS+5Tage → Vorgang **142 / Start Vorgänger / Eigener Start / plus / 5 Tage**). Die Montagevorgänge des Ausschnittes sind im Hintergrund mit Ressourcen belegt. Die Arbeitsvorgänge werden von drei Montageteams (eines für den Dachstuhl, eines für den Dachaufbau und eines für die Blecheindeckung und die Randanschlüsse) ausgeführt. Da der Dachdecker jedoch mehrere Dächer zu installieren hat, und die Montageteams nach dem Fertigstellen des jeweiligen Abschnittes bereits den nächsten Dachbereich installieren müssten, würde beispielsweise eine Verzögerung des Vorgangs „Bereichsübergabe samt Aufmaß“ (für welche der Bauherr und der Vermesser zuständig sind – siehe Spalte „Verantwortlich“), eine Verzögerung des Montageablaufes dieses Dachbereiches sowie der nachfolgenden Dachbereich bedeuten. Für die Verzögerung und die Folgeerscheinungen wären der Bauherr und der Vermesser verantwortlich.

Wie im Terminplan ersichtlich, hat der Dachdecker am Anfang und am Ende seiner Montagezeit für diesen Bereich je einen Meilenstein gesetzt. Er kann also die gesamte Dauer geltend machen und etwaig eingerechnete Pufferzeiten innerhalb der beiden Meilensteine beliebig nutzen da er diese nicht an das Projekt, respektive den Auftraggeber verliert.

Im Endeffekt haben auch terminliche Änderungen eine monetäre Auswirkung. Einerseits gibt es in nahezu jedem Bauvertrag Vertragsstrafen für verspätete Fertigstellung, welche bei einer nicht selbstverschuldeten Verspätung an Wirkung verlieren. Andererseits werden Ressourcen eingeplant und vorgehalten, welche bei einer Veränderung des terminlichen Ablaufes oder bei einer Verzögerung nicht optimal eingesetzt werden können. Bei nötigen Beschleunigungsmaßnahmen aus eigenem Verschulden stünden Ressourcen nicht in ausreichender Menge zur Verfügung. Bei der Ressourcenplanung kann die Auswirkung so weit gehen, dass aufgrund einer Verspätung, Folgeaufträge durch den betroffenen Auftragnehmer nicht angenommen werden können, und so Verluste auftreten, welche abgegolten werden müssen.

#### **4.7.2.2 Ressourcenplanung**

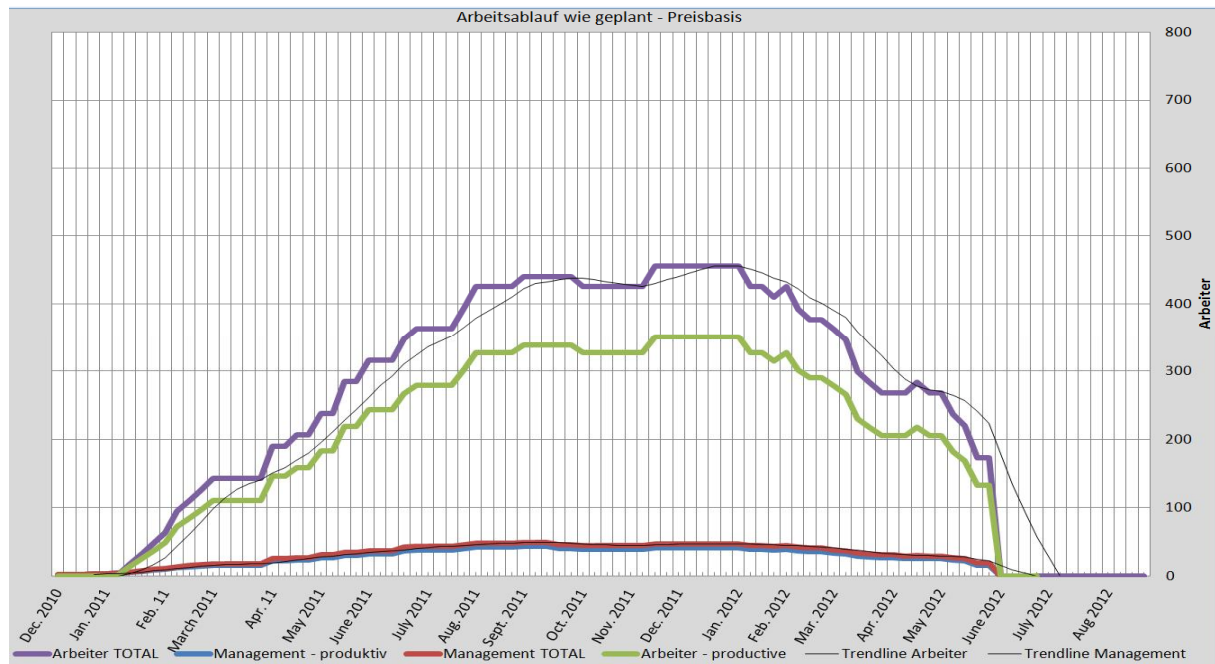
Die Planung der Ressourcen für die Abwicklung eines Projektes ist eine wichtige Tätigkeit. So ist sicherzustellen, dass für die verschiedenen Projektphasen ausreichend Personal in der nötigen Qualifikation, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit und zu annehmbaren Kosten zur Verfügung stehen. Dies ist speziell bei Bauprojekten sehr schwierig, da die Abfolge der auszuführenden Projekte nicht kontinuierlich voranschreitet. Bauunternehmen versuchen Aufträge gestaffelt zu erlangen und die Leerlaufzeiten, respektive die ineffiziente Vorhaltung von Ressourcen, möglichst gering zu halten. Bei Verzögerungen kann es sehr schnell zu Leistungsspitzen kommen, welche mit den vorhandenen Ressourcen oft nicht abgedeckt werden können. Terminliche Auswirkungen können aus folgenden Gründen entstehen:

- Verspätete Bereitstellung von Plänen, Spezifikationen, Dokumenten...
- Überziehung vertraglich geregelter Antwortzeiten
- Verspätete Genehmigung von Unterlagen
- Verspätete behördliche Genehmigungen
- Späte Änderungen oder Definition der Leistung
- Verzögerte Übergabetermine von Vorleistungen
- Unrealistische Terminplanung oder Bauabläufe
- Zu kurze Pufferzeiten
- Beschädigungen von teilsfertigen oder fertiggestellten Bereichen
- Schlechtwetter oder Ereignisse Höherer Gewalt
- Verzögerte Teil- oder Endabnahmen
- Fehlerhafte Ausführung von Bauleistungen oder Vorleistungen
- Logistische, lagertechnische, transport- oder verkehrstechnische Probleme
- Fehlerhafte oder schlechte Koordination von Abläufen
- Inkompetente, ineffektive Ressourcen
- etc.

Hierbei ist zu unterscheiden wer die Verspätung oder Änderung zu vertreten hat. Zumeist ziehen Änderungen jedoch negative Auswirkungen auf den ursprünglich geplanten und dem

Angebot zu Grunde gelegten Soll-Zustand nach sich. Die Herausforderung bei dieser Art von Claims ist das Verständnis für die eigentliche Problematik zu wecken. Dies muss dem Auftraggeber möglichst transparent dargebracht und erörtert werden.

Die in der Angebotsphase ausgearbeitete Ressourcenkurve sieht nach Berücksichtigung aller Faktoren wie folgt aus:



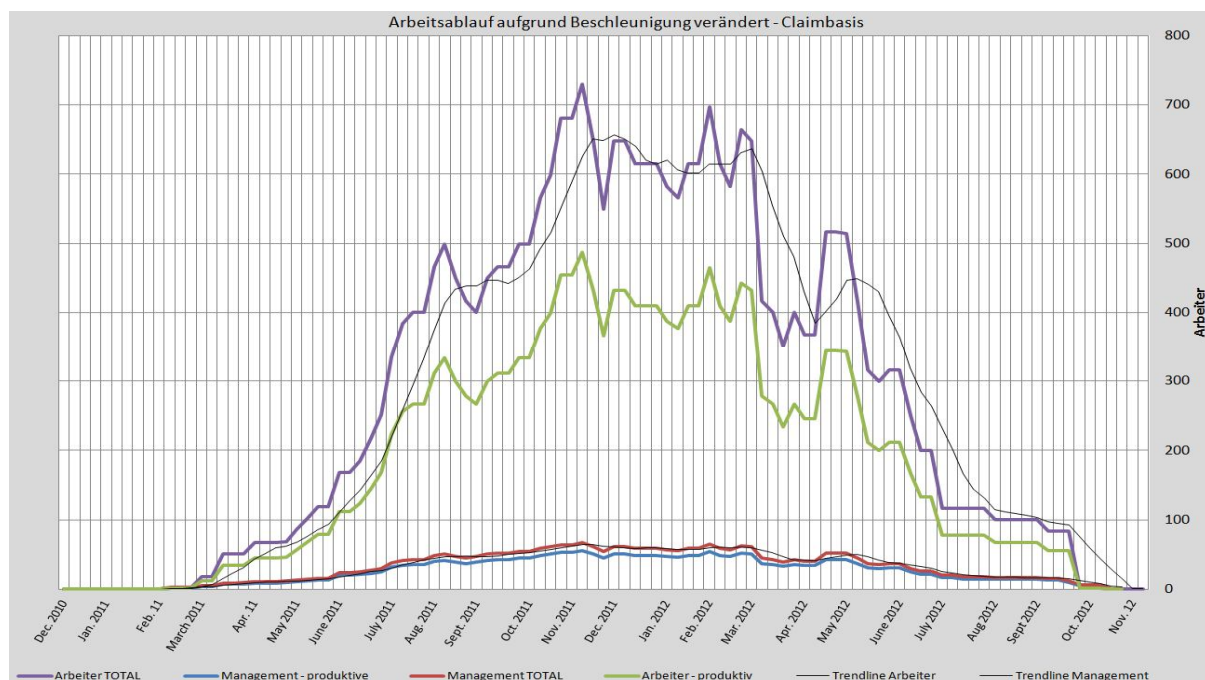
**Abbildung 18:** Ressourcenverteilung bei Auftragsvergabe

Die in Abbildung 18 dargestellte Verteilung der Ressourcen ist relativ ausgewogen und entspricht dem im Angebot veranschlagten Kosten für die Ressourcen. Es wurde eine Ineffizienz von 30% für das Montagepersonal zugrundegelegt (Abstand grüne zur violetten Linie). Besonders wurde auf die Vermeidung von Leistungsspitzen geachtet, und am Anfang, werden aufgrund der Lernkurve erst weniger dann immer mehr Monteure eingesetzt. Die unteren Linien in blauer und roter Farbe bezeichnen die Bauleitung, wobei die Effizienz hierbei mit 90% angesetzt wurde.

Nun kommt der Auftraggeber im konstruierten Beispiel nach der Vergabe zur Erkenntnis, dass die zugesicherten Termine zu optimistisch waren, das erste Gebäude mit einer Verspätung von zwei Monaten und die weiteren vier Gebäude schrittweise in einem monatlichen Rhythmus übergeben werden können. Außerdem können anstatt von 16 Kränen nur mehr zehn Kräne angeboten werden, welche mit anderen Gewerken zu koordinieren sind. Es sollte dennoch versucht werden, den Endtermin so wenig als möglich zu überschreiten.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass sich das direkte Leistungssoll nicht ändert. Der Dachdecker muss immer noch gleich viel Unterkonstruktion, Dachfläche und Dachflächenfenster liefern und montieren.

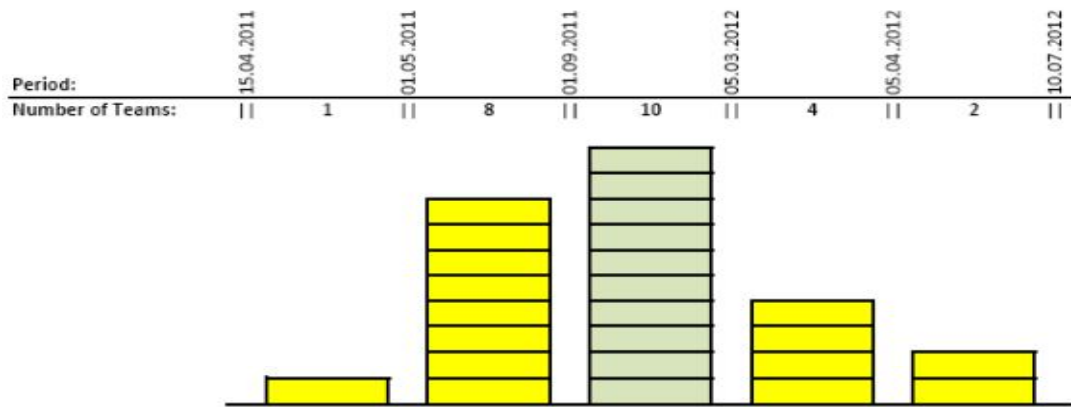
Die neue Anforderung des Auftraggebers erfordert jedoch eine komplette Neuplanung der Ressourcen unter den nun vorherrschenden Voraussetzungen. Aufgrund der Anforderung, dass die Terminüberschreitung möglichst gering gehalten werden sollte, und aufgrund der geringeren Verfügbarkeit von Hebezeugen, muss der Kompromiss bei einer weniger optimalen Ressourcenverteilung gesucht werden. Aus diesem Grund sieht die Ressourcenkurve nach der Umplanung wie folgt aus:



**Abbildung 19:** Ressourcenkurve nach Umplanung

Die Kurve in Abbildung 19 kommt zustande, da durch die Umplanung andere Rahmenbedingungen bzw. Einschränkungen vorliegen, und die Pufferzeiten nicht mehr im ursprünglichen Maße zum Ausgleich der limitierten Ressourcen zur Verfügung stehen.

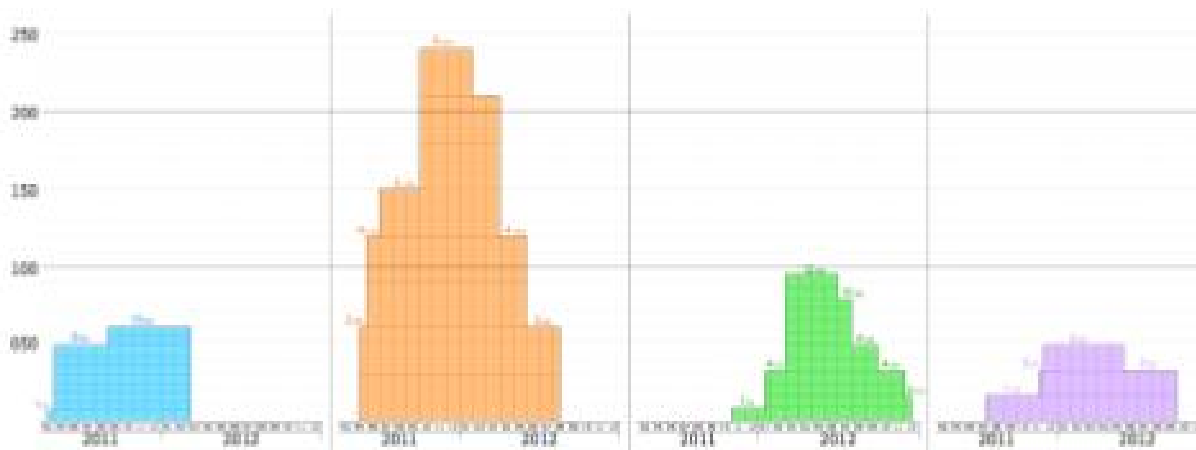
Jeder, der in der folgenden Abbildung 20 gezeigten Bausteine stellt ein Montageteam mit einer gewissen Anzahl von Teammitgliedern dar. Die Anzahl der Teams stellt die Anzahl der übereinanderliegenden Bausteine dar. So wird zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Bauablauf eine unterschiedliche Anzahl von Teams benötigt. Die Ressourcen können nur um gesamte Teams aufgestockt oder reduziert werden.



**Abbildung 20:** Nötige Anzahl von Montageteams

Die folgenden beiden Abbildungen 21 und 22 stellen die Anzahl der Monteure für die Durchführung der verschiedenen Tätigkeiten dar. Die Höhe der Kästchen symbolisiert die Anzahl der Arbeiter pro Team. Der blaue Bereich stellt die Erstellung der Unterkonstruktion dar. Diese Arbeit muss als erstes erfolgen. Orange wird der Dachaufbau und grün die Eindeckung in Blech samt Randanschlüssen dargestellt. Violett ist die Montage der Dachflächenfenster. Die Stufen in der Ressourcenverteilung zeigen an, dass nur vollständige Teams hinzugezogen bzw. entfernt werden können.

Abbildung 21 stellt den Ressourcenverlauf der ursprünglichen Planung bei Auftragsvergabe dar. So wurde das Projekt angeboten und die Kosten für die Ressourcen berücksichtigt.



**Abbildung 21:** Anzahl der Monteure für verschiedene Bereiche – ursprüngliche Planung

Abbildung 22 hingegen zeigt die Situation nach der Änderung der Rahmenbedingungen durch den Auftraggeber (verspätete Übergabe, sequenzielle Übergabe, weniger Kräne, Kräne nicht frei verfügbar, gleicher Fertigstellungstermin). Man kann erkennen, dass es mehr Spitzen gibt und die Ressourcenverteilung ungünstiger verläuft.

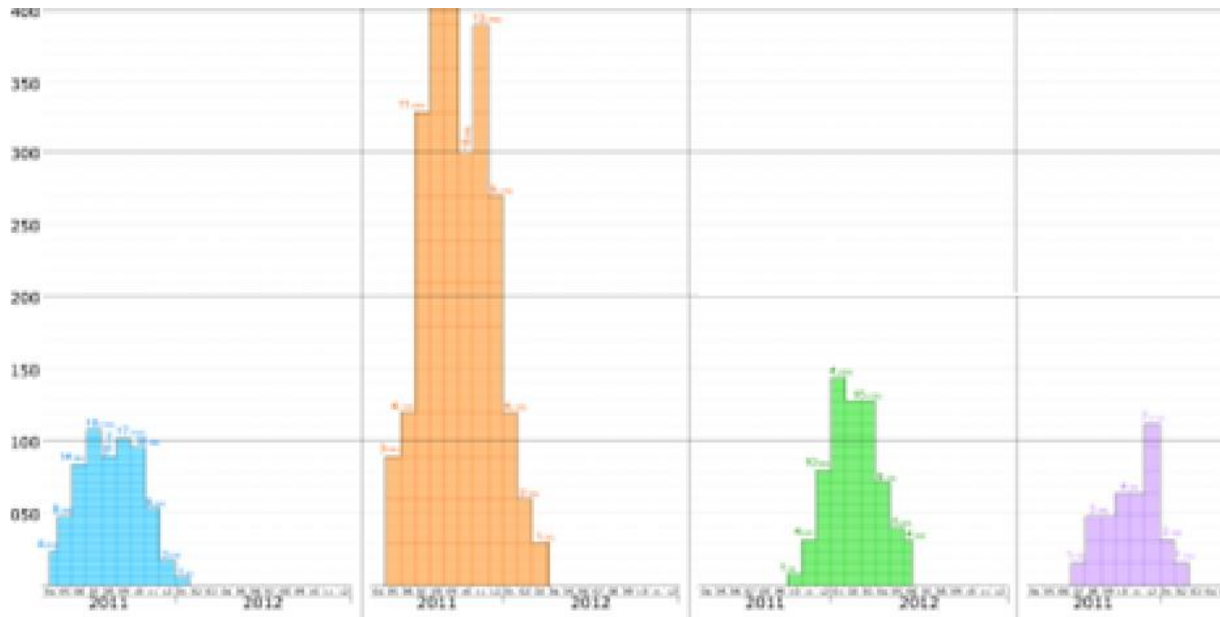


Abbildung 22: Anzahl der Monteure für verschiedene Bereiche – Umplanung

Werden die beiden Grafiken übereinander gelegt (siehe Abbildung 23), so wird eine Verlagerung der Ressourcen zum Beginn der Bauzeit ersichtlich. Eigentlich wollte man diese Phase entlasten, um die Auswirkungen der Lernkurve gering zu halten. Dies ist aufgrund der neuen Rahmenbedingung nicht mehr möglich.

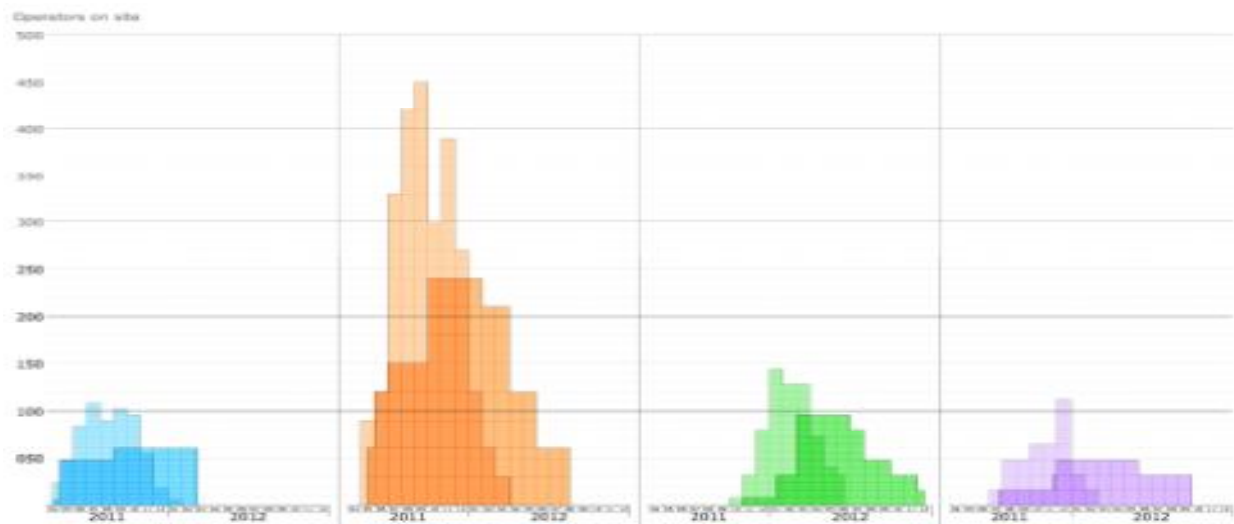


Abbildung 23: Benötigte Ressourcen zu Vergleichszwecken überlagert

Sehr deutlich sind die Auswirkungen der Umplanung in der folgenden Abbildung 24 zu sehen. Hier wurden die oben dargestellten Ressourcen im zeitlichen Ablauf übereinandergelegt und die beiden Varianten nebeneinander gestellt. Die negativen Auswirkungen auf die Ressourcen sind in der neuen Situation (rechts) klar ersichtlich.



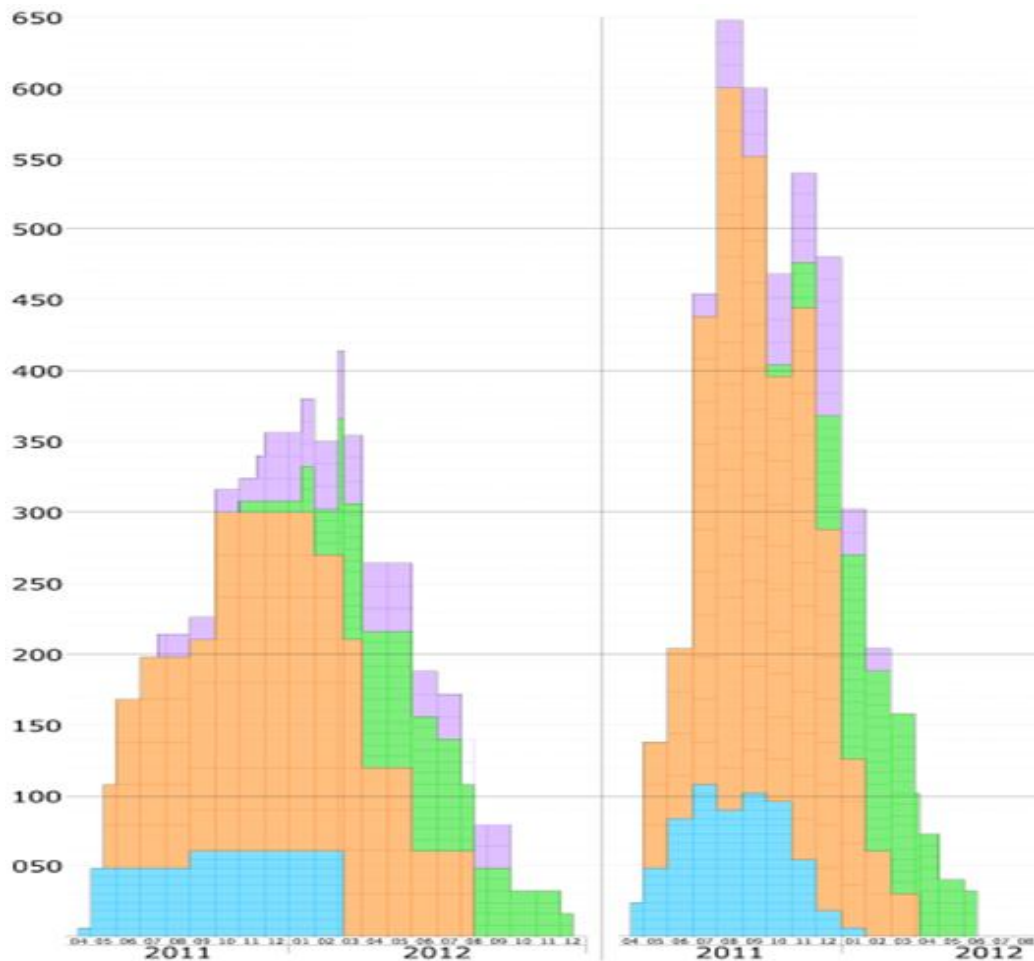


Abbildung 24: Überlagerung der nötigen Ressourcen vor und nach Umplanung

Die wenigen Spitzen der links dargestellten Überlagerung können durch kurzfristige Überstunden relativ leicht ausgeglichen werden. Dies ist bei der rechten Darstellung nicht möglich. Dies zieht eine ineffizientere Auslastung der Ressourcen nach sich. Des Weiteren schlägt die dargestellte Veränderung der Ressourcen in folgenden Punkten zu Buche:

- Beschaffung der benötigten Ressourcen erschwert
- Vorhaltezeiten der Ressourcen zu Spitzenabdeckung ist sehr kurz → hohe Kosten
- Erhöhter Aufwand für benötigte Unterkünfte, Verpflegung, Sanitärbereiche, Sicherheits- und Hygienemaßnahmen etc.
- Erhöhter Aufwand für Werkzeug und Hilfsmittel
- Erhöhte Nebenkosten (Auslösen, Pausen, Schulungen, Sicherheitsunterweisungen, Anfahrtszeiten zur Baustelle, Krankzeiten, Urlaub etc.)
- Erhöhter Koordinationsaufwand und somit nötige Aufstockung des Managements und der Vorarbeiter
- Erhöhung der Ineffizienz
- Ressourcenausgleich für die Bereiche erschwert
- Materiallogistik zur Baustelle und auf der Baustelle erschwert
- Höheres Risiko für Stillstandzeiten
- Bei Stillständen höhere Stillstandskosten



- Etwaige Beschleunigung der Fertigung bzw. Kosten für Zwischenlagerung der Materialien
- Höhere Fehlerwahrscheinlichkeit
- Höherer Aufwand zur „Eingewöhnungszeit“ der Arbeiter auf der Baustelle
- etc.

Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass das eigentliche Leistungssoll sich nicht verändert hat. Vergleicht man den Flächeninhalt der linken mit der rechten Darstellung, so wäre dieser deckungsgleich. Die Ineffizienz ist in dieser Darstellung nicht berücksichtigt käme aber erschwerend hinzu.

Die monetären Auswirkungen müssen in geeigneter Weise erfasst, bewertet und als verständlich aufbereiteter Claim an den Auftragnehmer übermittelt werden.

Um solche Claims erfolgreich durchsetzen zu können, muss ein abgestimmter Terminplan und die zugehörige Ressourcenplanung, bereits in der Angebotsphase relativ genau vorliegen und die getroffenen Annahmen dem Kunden im Angebot mitgeteilt werden. So ist eine Änderung vom Soll- in den Ist-Zustand einfacher nachweisbar.

#### Beispielhafte Fehler aus der Praxis:

Da der Aufwand bei der Angebotslegung eher gering gehalten werden soll, werden Ressourcenpläne, genaue Terminpläne und Ecktermine nur unzulänglich definiert. Der Bauherr hat meist auch nur ein geringes Interesse Termine zu eindeutig zu definieren, da sich speziell bei Terminen immer Änderungen ergeben. Es werden meist nur sehr grobe Terminpläne und kaum Ressourcenverteilungen zu Vertragsbestandteilen. Dies ist jedoch ein Trugschluss. Würde in der Planungsphase ein Terminplan fixiert, ausreichend Pufferzeiten eingeplant und fixe Meilensteine gesetzt, so ließe sich ein Projekt anhand eines Soll-Ist-Terminplans (Soll = Baseline) leichter steuern. Würde man die Auftragnehmer der einzelnen Gewerke in die Erstellung des Terminplanes einbeziehen, und somit auch moralisch verpflichten, so könnten weitaus bessere Ergebnisse erzielt werden und die Anzahl an Terminclaims reduziert werden.

### **4.7.3 Änderung des finanziellen Aspektes (Finanzielle Claims)**

Änderungen des finanziellen Aspektes sind sehr von der Vertragsart abhängig. So ist es beispielsweise bei Änderung von Rohstoffpreisen in einem Kostenerstattungsvertrag relativ einfach eine Preiserhöhung durchzusetzen, da vertraglich die Gewinnaufschläge fixiert sind, nicht jedoch die Rohstoffpreise<sup>128</sup>. Beim Pauschalpreisvertrag (Fixed Price Contract) sind Änderungen der Rohstoffpreise ungleich schwerer durchzusetzen, solange das Material bereits in der Spezifikation definiert war, nicht geändert wurde und vertraglich auch keine

---

<sup>128</sup> Frein, Joseph P.; Bonny, John Bruce: Handbook for construction management and organization, S. 638

Gleitklausel vereinbart ist. Das Risiko der Materialpreiserhöhung geht in diesem Fall zu Lasten des Auftragnehmers. Würde sich eine überproportional große Preisänderung eines benötigten Rohstoffes am Rohstoffmarkt einstellen, so ist die Durchsetzung eines Claims etwas einfacher. In einem solchen Fall muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Zeitpunkte der Auftragsvergabe an die Rohstoffhersteller so gewählt werden, dass diese mit dem benötigten Materialaufwand für den Projektablauf schlüssig sind. Stellt der Kunde bei der Kontrolle der Claimdokumentation nämlich fest, dass die Rohstoffpreise bei späterer oder früherer Bestellung nicht abgewichen wären, so handelt es sich um eine schlechte Einkaufspolitik, und man kann sich den Aufwand eines Claims sparen.

Eine weitere Art von finanziellen Claims wären etwa durch Gesetzesänderungen entstehende Mehrkosten. Beispielhaft könnte die Anhebung von Mindestlöhnen oder Sozialabgaben im betroffenen Land genannt werden. Eine Erhöhung war in der Kalkulationsphase bzw. bei Auftragseingang nicht vorhersehbar, konnte also vom Lieferanten nicht berücksichtigt werden. Wurden Ressourcen nachweislich durch den kalkulatorischen Ansatz von Mindestlohnsätzen bewertet und keine entsprechende vertragliche Vereinbarung getroffen, so kann an den Auftraggeber ein finanzieller Claim gestellt werden.

#### Beispielhafte Fehler aus der Praxis:

So genannte Preisgleitklauseln werden in den Verträgen meist nicht vereinbart, würden jedoch Claims in Folge von Preisänderungen bei Rohstoffen erleichtern. Dies würde Kostenmehrungen als auch Kostenminderungen mit sich bringen. Das Problem besteht aus Sicht des Auftraggebers zumeist darin, dass Rohstoffe, welche eine Teuerung erfahren haben, geltend gemacht werden. Andere Rohstoffe, welche im Preis gesunken sind, jedoch nicht erwähnt werden. Weiteres ist es sehr schwierig nachzuweisen, ob der Rohstoff, wenn zum richtigen Zeitpunkt oder bereits bei Vertragsvergabe vom Auftragnehmer geordert, einen annehmbaren Preis gehabt hätte. In diesem Fall würde jedoch ein Mengenrisiko bestehen, welches eine der Vertragsparteien hätte tragen müssen. Etwaig bestehende, langfristige Verträge mit Rohstofflieferanten sowie größere Mengenkontrakte machen die Situation ebenfalls undurchsichtig. Deshalb wird vorwiegend in Verträgen ein Fixpreis vereinbart, und das Risiko beim Auftragnehmer geparkt.

## **4.8 Schleichende Claimereignisse**

Sleichende Claimereignisse können in allen drei oben genannten Hauptkriterien auftreten. Diese Claimereignisse sind besonders schwer zu erkennen, da ihre monetäre Auswirkung zumeist eher gering ist, und erst durch das stetige Vorhandensein des Ereignisses ein relevanter Schaden entsteht. Als Beispiel können erschwerte Lieferbedingungen auf die Baustelle, welche durch spezielle Anlieferregeln oder Verkehrssituationen auf oder rings um

die Baustelle ausgelöst werden, genannt werden. Transport- und Logistikkosten wachsen an und terminliche Verzögerungen entstehen. Als weitere Beispiele könnten nicht zur Verfügung stehender Lagerraum, ständiges Umlagern von Material, unzureichender Zugang zur Baustelle, schlechte Ordnung und Sauberkeit der Baustelle, Einschränkungen bei Hebezeugen zum Entladen oder Verteilen von Material, schlechte Sicherheitsbedingungen, unzureichende Beleuchtung und dergleichen als schleichende Kostenverursacher angeführt werden. Ein einmaliges Auftreten eines dieser Probleme ist im Bauablauf nicht der Rede wert und gehört zum täglich Brot. Bei ständigem Vorhandensein erwachsen daraus nicht zu unterschätzende Kosten.

#### Beispielhafte Fehler aus der Praxis:

Es ist wohl der Fall, dass das Potenzial von schleichenden Claims in der Praxis unterschätzt wird. Schleichende Claims werden am seltensten geltend gemacht, da diese einerseits eher sehr schwer nachweisbar sind, sowie andererseits darauf ausgerichtete vertragliche Bedingungen meist fehlen. Diese Art von Claims werden manchmal für die Claimverhandlungen aufbereitet und eingereicht, um Verhandlungsspielraum zu lukrieren.

## **5 Optimierte Herangehensweise und Vorbereitung**

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt ist ein guter Vertrag das Fundament für eine erfolgreiche Durchführung eines Projektes, jedoch auch für die Umsetzung von Claims. So sind für die Herangehensweise an Claims sowie für das Aufspüren und Feststellen von Claimereignissen, die Erkenntnisse aus der präventiven Claimanalyse aus der Angebotsphase von unermesslicher Wichtigkeit.

Von essenzieller Wichtigkeit ist auch die Art der Aufbereitung eines Angebotes. Der Leitsatz „weniger ist mehr“ sollte hier nicht gelten. So sollte bereits die Angebotsphase wie ein kleines vorgeschaltetes Projekt geführt werden. Sollten Rahmenbedingungen für die Vertragsdurchführung nicht vorgegeben sein, müssen diese vom Auftraggeber erfragt und fixiert werden. Lassen sich die Rahmenbedingungen mit dem Auftraggeber nicht vereinbaren, oder stellt er diese Informationen nicht zur Verfügung, so sind diese so präzise als möglich im Angebot zu definieren. Zur Bildung einer Willenserklärung ist das Angebot ein essenzieller Teil. Sind die Rahmenbedingungen im Angebot erwähnt, so kann später auf diese Bedingungen verwiesen werden.

### **5.1 Herangehensweise und Aufbereitung eines Claims**

So wie die Aufbereitung und Bereitstellung der richtigen Informationen im Angebot eine wichtige Tätigkeit darstellen, so ist auch die richtige Herangehensweise beim Umsetzen eines Claims sehr wichtig. In der Praxis wird durch eine unzureichende Aufbereitung des Claimereignisses das Öfteren das mögliche Potenzial nicht ausgeschöpft, und aufgrund der unzureichenden Aufbereitung der Daten im besten Fall die aus der Baubranche wohl bekannte „fifty-fifty Lösung“ erzielt. Da es sich bei Claimereignissen um tatsächliche Mehrleistungen handelt, ist das so erzielte Ergebnis nicht akzeptabel und reicht zumeist nicht einmal zur Kostendeckung. Letztlich muss jeder Claim mit dem Auftraggeber verhandelt werden, und dementsprechend ist auch die Herangehensweise zu gestalten. Ist eine Einigung im ersten Schritt nicht möglich, so sollte es aufgrund der Dokumentation möglich sein, die jeweils nächste Eskalationsstufe ohne Verzögerungen einzuleiten. Man sollte in der Art der Herangehensweise unbedingt berücksichtigen, dass das positive Verhältnis mit dem Auftraggeber durch die Vorgehensweise beim Durchsetzen eines Claims nicht gestört oder gar zerstört wird. Aus diesem Grund soll in den nächsten Punkten auf die Herangehensweise bei der Claimaufbereitung eingegangen werden.

#### **5.1.1 Der Claimprozess**

Ist eine Firma in der Baubranche tätig, so gehört der Claimprozess in den allgemeinen Arbeitsprozessen bzw. in der ISO 9001 definiert, ist einzuführen, aufrecht zu erhalten und

stetig zu verbessern. Es sind die notwendigen Mittel und Organisationsstrukturen herzustellen bzw. bereit zu stellen. Bei Erhalt eines Auftrages ist abzuwägen und einzuschätzen, ob der vorhandene Prozess für den vorliegenden Vertrag anwendbar ist, oder ob Anpassungen nötig sind. Danach sind Projektphasen zu definieren, Schnittstellen zu schaffen, Organisationsstrukturen aufzubauen und der Personalbedarf zu planen. Sind diese Vorbereitungsmaßnahmen abgeschlossen, so sind die Abläufe eines Projektes mit dem geschuldeten Leistungssoll abzugleichen. Treten Änderungen auf, so ist ein Claimprozess zu starten.

In Abbildung 25 ist eine vereinfachte Darstellung eines möglichen Claimprozesses (Projektänderung) in sechs Arbeitsschritten dargestellt. Die Unterteilung erfolgt in Vorgaben, Arbeitsschritten und Ergebnissen. In den Spalten mit den Zuständigkeiten werden die Beteiligten sowie deren Einbindung in den jeweiligen Prozessschritt angeführt. Die Vorgaben sind die Auslöser für das Claimereignis, was im dargestellten Beispiel dem Wunsch des Auftraggebers nach einer technisch nötigen Änderung entspricht. Im nächsten Schritt ist ein Antrag zur Durchführung dieser nötigen Änderung vom Projektsteuerer/Construction Manager (CM) zu erstellen. Der Planer wird zur Mitarbeit benötigt, und der Design-Build-Contractor (BDC) sowie das Controlling kontrollieren den Antrag. Der Auftraggeber wird über die Erstellung des Antrages informiert. Als Ergebnis kann für den 1. Arbeitsschritt der Antrag und die Kostenermittlung für den Claimfall sowie der Eintrag in die Liste der Projektänderungsevidenz verbucht werden. Im 2. Arbeitsschritt muss der Änderungsantrag intern beim Projektsteuerer bestätigt werden. Die anderen Beteiligten werden über die Entscheidung lediglich informiert. Im 3. Arbeitsschritt reicht der Antrag und die Kostenermittlung aus Arbeitsschritt 1 als Vorgabe, worauf der Planer die nötigen Änderungen in der Planung durchführt. Im 4. Schritt wird vom Auftraggeber die Entscheidung zur Durchführung und Kostenfreigabe abverlangt, wobei bei Ablehnung der Prozess beendet und die Änderung nicht durchgeführt wird. Bei einer positiven Freigabe zur Änderung wird diese im Schritt 5 dokumentiert und im Schritt 6 durch den Planer und den Design-Build-Contractor umgesetzt. So läuft der Prozess über diverse Entscheidungsebenen, Freigaben, unter Mitarbeit verschiedener Beteiligter, schrittweise bis zur Umsetzung und letztlich zur Beendigung des Claimfalls im Schritt 6 durch.

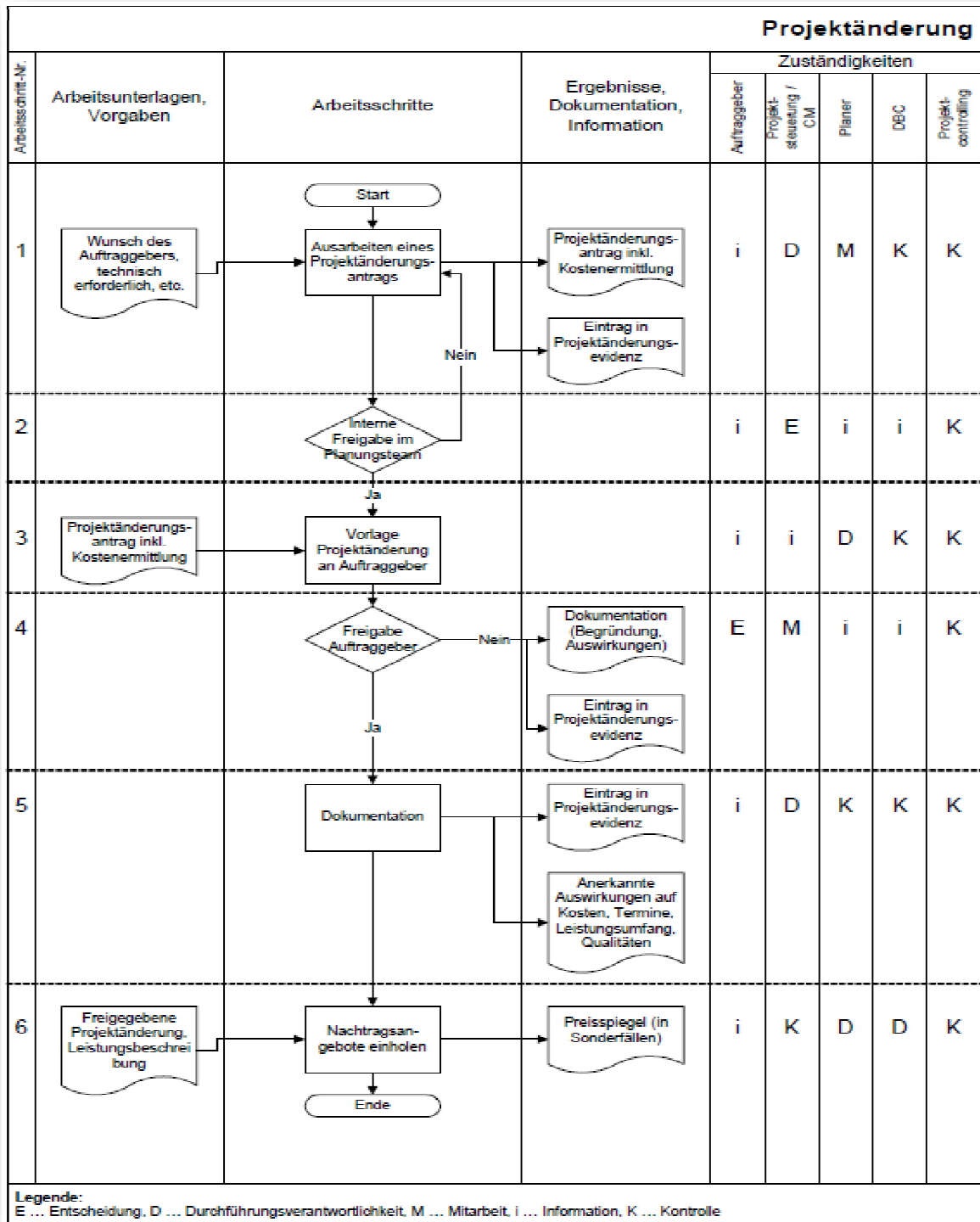


Abbildung 25: Beispiel für einen Projektänderungsprozess (vereinfachte Darstellung)<sup>129</sup>

Wird ein Prozess nach dargestelltem Beispiel mit den Beteiligten als Vorgehensweise vereinbart, so ist die Umsetzung und die nötige Einbindung der Beteiligten von vornherein klar und die Umsetzung einer Änderung ist viel einfacher zu bewerkstelligen. In der Praxis werden solche Prozessdefinitionen leider zu selten bis gar nicht gemacht, was Änderungen,

<sup>129</sup> Tautschnig, Arnold; Mathoi, Thomas: Fast-Track-Projektentwicklung im Hochbau, 2005, S. 24

Zuständigkeiten und Abläufe oft eher chaotisch erscheinen lässt und unnötige Verzögerungen verursacht.

### 5.1.2 Art der Dokumentation

Es wurde bereits erwähnt, dass die Dokumentation eines Claimereignisses (neben der richtigen Strategie für die Durchsetzung) essenziell ist. Aus diesem Grund muss diese transparent, schlüssig, vollumfänglich, verständlich, nachvollziehbar und möglichst lückenlos erfolgen. In jedem Fall ist eine belastbare und nachvollziehbare Argumentation die wesentliche Basis für den Erfolg. Die Dokumentation sollte so aufbereitet werden, dass sie im Eskalationsfall auch vor Gericht zu einer Durchsetzung reichen würde.

*Oberndorfer* schlussfolgert – „Mit der Claim Dokumentation ist ein doppeltes Ziel zu verfolgen:

*Erstens ist nachzuweisen, dass die auszuführende und ausgeführte Leistung vom vertraglich Vereinbarten abweicht,*

*zweitens sind die Mehrkosten nachvollziehbar, glaubhaft, plausibel und entsprechend der Preisgrundlagen darzustellen“.* (4 S. 39)<sup>130</sup>.

Um alle Unterlagen und Dokumente schlüssig zu erfassen und nachvollziehbar zu verknüpfen gibt es am Markt verschiedene Datenbanksysteme<sup>131</sup> bzw. Dokumentenmanagementsysteme, welche unterstützend verwendet werden können und mittels verschiedener Darstellungsmöglichkeiten die Informationen übersichtlich erfassen. Unabhängig ob die Logik mittels Datenbank oder manuell durchgeführt wird, in jedem Fall müssen alle fallrelevanten technischen, betriebswirtschaftlichen und vertraglichen Dokumente in einem Informationspool zusammengefasst und den betreffenden Elementen in der Fallstruktur zugeordnet werden, so dass eine einheitliche Wissensbasis entsteht. Einen wichtigen Teil dieses Datenpools bildet die während der Angebotsphase im Contract Management festgestellte Checkliste, welche mögliches Claimpotenzial auflistet. Wird ein Claimereignis erkannt, so ist dieses mit einer eigenen Kennung (Claimnummer) unverwechselbar anzulegen und nach der unter Punkt 4.6 beschriebenen Kategorisierung einzuteilen. *Gregorc & Weiner* schlagen eine Claimmatrix mit folgenden Mindestinhalten vor, um die Übersicht nicht zu verlieren:

- „Eindeutig fortlaufende Nummer
- Claimart: (Eigen- oder Fremdclaim)
- Aktueller Status: offen / angemeldet / verhandelt / geschlossen / ausgebucht
- Datum der Verfolgung: Datum, wann eine Wiederholvorlage erfolgen soll

<sup>130</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung im Bau- und Anlagenvertrag, Teil 1: Grundlagen & Methoden, 2003, S. 39

<sup>131</sup> Beispielhaft sei Knowledgetool, URL: <[http://www.knowledgetools.de/claim\\_management.htm](http://www.knowledgetools.de/claim_management.htm)> angeführt.

- *Titel des Claims: griffiger Titel, um den Claimfall bereits am Namen zu identifizieren oder wiederzuerkennen*
- *Abweichung gemeldet am: Datum und eventuelle Uhrzeit der Erfassung der Abweichung vom Vertrag (des Claimfalls)*
- *Verursacher der Abweichung: Firma, Institution des Meldenden der Abweichung vom Vertrag (des Claimfalls)*
- *Dokumentiert: Brief an ...., Fotos, Zeitungsmeldungen, Berichte, Besprechungsprotokolle, Freigaben, Bautagesbericht...*
- *Dadurch ist/sind betroffen: Weitere von der Abweichung Betroffene sind z.B.: Unterauftragnehmer, Lieferant ... (Name, Firma, Institution)*
- *Claimwert, Schätzung bzw. Rechnungsbetrag: Absoluter Betrag und bei selbst rechnender Bilanz Vorzeichen eingeben (Minusvorzeichen bei Fremdclaims)*
- *Chancen der Durchsetzung in % (Schätzung)*
- *Claimpotential, Produkt aus Claimwert und Durchsetzungswahrscheinlichkeit*
- *Claimsomme pro Partner durchgesetzt bzw. abgewehrt (durchgesetzte Fremdclaims mit Minusvorzeichen)*
- *Bemerkungen: Merker z.B. für weiteres Vorgehen oder Claimbilanz hier einbringen“ (5 S. 137)<sup>132</sup>*

Danach müssen Unterlagen und Fakten, sprich Beweismittel, gesammelt und dem Claimfall zugeordnet werden.

Unter Anlehnung an die Auflistung von *Oberndorfer*<sup>133</sup>, jedoch abhängig vom Projekt, können folgende Unterlagen als geeignet für die Claimdokumentation gelistet werden:

- Gegenüberstellung Vertragspläne zu Ausführungsplänen
- Gegenüberstellung der spezifizierten zur tatsächlichen Situation der Bebauungsfläche
- Gegenüberstellung Soll-Bauzeit zu Ist-Bauzeit
- Gegenüberstellung Soll-Planeingänge zu Ist-Planeingängen
- Baubuch, Bautagesbericht
- Baubesprechungsprotokolle
- Gegenüberstellung Soll-Ressourcenplanung zu Ist-Ressourcenplanung
- Geräteeinsatzdokumentation
- Wetter-, Temperatur-, Grundwasser- und Hochwasseraufzeichnungen
- Auswertung der Reaktionszeit bei Anfragen sowie Plan- und Dokumentenfreigaben
- Betriebsmittelverbrauch
- Materialeinkaufspreise, Subunternehmerpreise, Subunternehmerverträge
- Gegenüberstellung Soll-Logistikplanung zu Ist-Logistikplanung
- Schriftverkehr, Faxe, e-Mails, Telefon- und Aktenvermerke
- Fotos, Videos oder Webcam Aufnahmen
- Prozessbegleitende Fotodokumentation
- etc.

Sobald ausreichend Unterlagen gesammelt sind, muss das Claimereignis systematisch aufbereitet werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die eigenen Argumente so konservativ

---

<sup>132</sup> Gregorc, Walter und Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009

<sup>133</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung, 2010, S. 40



wie möglich aufgebaut werden, um beim Claimgegner nicht unglaubwürdig zu werden<sup>134</sup>. Gregorc & Weiner erachtet die folgende systematische Vorgehensweise als zielführend<sup>135</sup>:

- „Beschreibung des zugrundeliegenden Sachverhalts, die Abweichung vom Vertrag
- Beschreibung der vertraglich geschuldeten Leistung (Soll)
- Beschreibung der tatsächlich erbrachten Leistung (Ist)
- Beschreibung der Abweichung zwischen Soll und Ist
- Beschreibung der Ursache, die zur Abweichung führte
- Beschreibung der Auswirkungen die durch die Abweichung entstehen
- Vertragliche Anspruchslage
- Bewertung der Ansprüche in terminlicher und finanzieller Hinsicht
- Nachweis der Ansprüche
- Grafische Darstellung der Termsituation und finanziellen Mehraufwendungen“ (5 S. 140)

Ein Claim, der nach den oben vorgegebenen Gesichtspunkten bzw. einer ähnlichen Vorgehensweise aufbereitet wurde, hat ein sehr gutes Potenzial zur Durchsetzung. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass nicht jedes Claimereignis dem Auftraggeber vorgetragen werden kann. Aus diesem Grund sollte die im nachfolgenden Punkt beschriebene Analyse zur Durchsetzbarkeit eines Claimereignisses durchgeführt werden bevor oder währenddessen ein Claim systematisch aufbereitet wird.

### 5.1.3 Analyse der Durchsetzbarkeit

Es gibt Claims, die besser nicht an den Auftraggeber herangetragen werden sollten. Jeder Claim birgt Gefahr in sich, das Naheverhältnis zu stören, und somit den Projektablauf zu beeinflussen. Auf Aktion folgt bekanntlich Reaktion, und Claims werden in beide Richtungen gestellt, d.h. dass Eigen- und Fremddclaims erwachsen können. Es sollte deshalb niemals nur ein Radar für externe Claims sondern auch eines zum Aufspüren etwaiger Gegenclaims vorhanden sein. Deshalb sollte bei der Analyse zur Durchsetzbarkeit eines Claims auf verschiedene Kriterien geachtet werden. So sollte zumindest folgende Checkliste durchgespielt werden bevor man zur aufwendigen Aufbereitung eines Claims schreitet:

- Wie hoch ist die finanzielle Auswirkung in Relation zum Auftragswert, und zahlt sich der Aufwand aus?
- Wie groß ist die terminliche Verzögerung, beeinflusst sie den Fertigstellungstermin oder kann durch eine simple Umplanung eine Alternativvariante gestaltet werden?
- Bildet das Claimereignis den Start einer Claimkette oder eines Claimbaums, oder handelt es sich um ein eingegrenztes Ereignis?
- In wieweit ist man selbst am Zustandekommen des Ereignisses beteiligt, und könnte der Schuss eventuell nach hinten losgehen?

<sup>134</sup> Hahn, Jürgen <expertise@1155pm.de>: Claim Management – step by step – Der lange Marsch zum richtigen Ergebnis, S. 2

<sup>135</sup> Zur weiteren Erläuterung: Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S.141 ff

- Verfolgt der Auftraggeber seinerseits eine offensive oder eher defensive Claimstrategie. Würde eine allzu offensive Claimstrategie das Verhalten des Auftraggebers zu einer ebenfalls offensiven Claimstrategie anregen?
- Bietet das eigene Verhalten Potenzial für Fremdclaims?
- etc.

Es sei darauf hingewiesen, dass ein Claimereignis durchaus kritisch und wohl auch selbstkritisch analysiert werden sollte. Die selbstkritische Analyse stellt hier eine besondere Herausforderung dar, da man eher dazu neigt, anderen die alleinige Schuld an der bestehenden Situation zuzurechnen. Aus diesem Grund sollte im Handbuch für Claim Manager eine Checkliste, ähnlich der oben dargestellten, vorhanden sein. Diese wird an die spezielle Projektsituation angepasst und erweitert und macht so eine selbstkritische Analyse möglich. Mitunter macht es bei schwierigen Situationen auch Sinn, Projektunbeteiligte beizuziehen und nach ausführlicher Erörterung der Situation von diesen die Analyse durchführen zu lassen, da die Projektbeteiligten oftmals situationsbedingt projektblind werden.

#### **5.1.4 Berechnung der Claimkosten**

Die Berechnung der Claimkosten erfolgt üblicherweise auf Basis der im Angebot definierten Einheitspreise für die unterschiedlichen Leistungen. Diese betreffen vor allem die direkt nachweisbaren Kostenpositionen (Material, Hilfsmittel, Personalkosten, Verpackung-, Transport- und Logistikkosten etc.). Darüber hinaus gibt es bei der Kostenermittlung eines Claims aber auch noch indirekte Kosten, welche nicht einfach über Einheitspreise ermittelt werden können. So sind z.B. zusätzlich nötige Personalressourcen beim Projektmanagement, welche aus der Claimsituation entstehen, oder etwaige Rekrutierungskosten für kurzfristig nötiges Montagepersonal sowie damit zusammenhängende höhere Unterbringungs- oder Reisekosten normalerweise nicht mit Einheitspreisen abzudecken. Auch Beschleunigungsmaßnahmen, Schichtbetrieb und Wochenendarbeit zur Beschaffung oder Fertigung von kurzfristig benötigten Komponenten sind üblicherweise nicht vertraglich geregelt. Für solche Kosten muss ein Nachweis, meist in Form von Belegen, erbracht werden. Aufschläge auf die in den Belegen angeführten Kosten müssen verhandelt werden.

Bei großen Claims, bei denen ein Projekt etwa einige Monate oder sogar Jahre verzögert ist, werden weitere Kosten, welche mit dem eigentlichen Projekt nur indirekt im Zusammenhang stehen, relevant. So können beispielsweise lukrative Aufträge nicht angenommen werden, da wichtige Ressourcen, bei dem eigentlich bereits abgeschlossen Projekt, nach wie vor gebunden sind. Zinsverluste wegen verspäteten Zahlungseingängen bzw. höhere Zinsen für etwaige Finanzierung könnten entstehen. Kosten für längere Vorhaltezeiten bei projektbezogenen Versicherungen sowie Lagerkosten für bereits produzierte Komponenten können ebenfalls erwachsen. Die aufgeführten Beispiele sollten lediglich einen Einblick in die

Möglichkeiten geben. Die Liste etwaiger Kosten sowie dem dahingehenden Erfindungsreichtum sind keine Grenzen gesetzt. Das große Problem dieser Kosten ist jedoch die Nachweisführung. Es müssen tiefe Einblicke in die eigenen Geschäftsgebaren gewährt werden und eine genaue, zeitaufwendige Aufbereitung ist nötig.

In der Abbildung 26 ist ein beispielhaftes Formblatt zur Erfassung von Claimsituationen, sowie deren monetärer Erfassung dargestellt. In der Kopfzeile gibt es die fortlaufende Nummer des Claims. Danach wird die bereits erwähnte Kategorisierung vorgenommen. Im nächsten Feld wird der Fall kurz und prägnant beschrieben und darauffolgend die Auswirkungen wiederum kurz und prägnant zusammengefasst. Danach folgt die Kostenaufstellung, wobei im Beispiel einige der erwähnten indirekten Kosten angeführt sind. Am Ende des Formblattes werden noch die zum Vorfall gehörenden Nachweise und Beilagen gelistet. Wird für jeden Claim ein solches Formblatt geführt, kann der Überblick gewahrt werden.

Claim – Vertragsänderung						Nummer: 2	
Kategorie:	Nach Forderung			Nach Einvernehmen		Nach Ausrichtung der Forderung	
	Liefer- und Leistungsumfang	Vertrags- termine	Finanzieller Aspekt	Einver- nehmlicher Claim	Nicht einver- nehmlicher Claim	Forderung an Vertragspartner	Forderung von Vertragspartnern
		x	X	x		X	
<b>Beschreibung:</b>							
Verspätete Übergabe des Rohbaus durch den Bauherrn und somit verspäteter Start der Dachmontage. Durch diese Verspätung muss die Montage im Winter bei schlechteren Witterungsverhältnissen durchgeführt werden – Mehraufwand. Des Weiteren sind zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen nötig.							
<b>Auswirkung:</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Montagezeit verlängerte sich von 10 auf 15 Wochen plus 2 Wochen Weihnachtspause.</li> <li>- Der Starttermin wurde von Ende September 2011 auf Anfang Dezember 2011 verlegt – Wirksamkeit Pönale fraglich!</li> <li>- Neuer frühester Fertigstellungstermin 26. März 2012 (witterungsabhängig).</li> <li>- Kostenauswirkung siehe u.a. Kostenaufstellung.</li> <li>- Montagezeit fällt anteilig ins neue Jahr – erhöhte Kostensätze.</li> </ul>							
Pos	Beschreibung	Information	Anzahl		€/Anzahl	€ pro Zeile	€ pro Pos.
1	<b>Zusätzliche Montagezeit</b>						<b>153.750,00</b>
	2 Montageteams à 6 Personen	5Wo*5T*10h	3.000	h	45,00	135.000,00	
	1 Vorarbeiter	5Wo*5T*10h	250	h	65,00	16.250,00	
	zusätzliche Anreisen auf die Baustelle	5Wo*5T	25	Stk	100,00	2.500,00	
2	<b>Zusätzliche Sicherheitseinrichtungen</b>						<b>4.750,00</b>
	Sicherungsnetz rings um die Dachflächen	5 Wo	5	Wo	850,00	4.250,00	
	Montage und Demontage Sicherheitsnetz	Pauschal	1	Pa	500,00	500,00	
3	<b>Lagerkosten</b>						<b>11.940,00</b>
	Miete Lagerhalle zum Einlagern des Materials	600m²	3	Mo	900,00	2.700,00	
	Zwischentransp.: Lieferant – Lagerhalle	12 LKW	12	Stk	385,00	4.620,00	
	Zwischentransp.: Lagerhalle – Baustelle	12 LKW	12	Stk	385,00	4.620,00	
4	<b>Projektmanagement / Logistik</b>						<b>44.000,00</b>
	1 Projektmanager Verlängerung	3 Mo	540	h	75,00	40.500,00	
	1 Logistiker – ca. Koordinationsaufwand	anteilig	50	h	70,00	3.500,00	

5	Verminderte Einsatzbarkeit Montageteams						172.800,00
	Einsatz Montageteams auf anderen Baustellen – 40% vermindert	Sept – Dez.	5.400	h	18,00	97.200,00	
	Erhöhter Aufwand während neuer Montagezeit – 20% erhöht	Dez – März	8.400	h	9,00	75.600,00	
6	Allgemeine Kosten						19.327,92
	Zinsverlust durch verspätete Zahlung	5,50%	90	Tag	136,00	12.240,00	
	Verlängerung projektbezogene Bauhaftpflichtversicherung	3 Monate	1	Pa	2.500,00	2.500,00	
	Erhöhung Stundensätze im Jahr 2012	3,5% f. 13Wo	1	Pa	4.587,92	4.587,92	
SUMME			€ 406.567,92				
Nachweise / Beilagen:							
<div>- Fotos vom Baufortschritt vom 30. September 2011</div> <div>- Bautagesbericht von der Firma "Betonbau" vom 26. September 2011</div> <div>- Vertragsterminplan, vertraglich fixierter Starttermin sowie definierte Montagedauer Dachmontage (Vertragsauszug)</div> <div>- Verzögerungsmeldung vom 30. September 2011, Dachdecker an Bauherrn</div> <div>- Kostenvoranschläge: Miete Lagerhalle, Transport, Versicherung, Miete Sicherheitsnetz inkl. Montage</div> <div>- Aushang Zinsen kurzfristig bei Hausbank Dachdecker</div> <div>- Ursprünglicher Personaleinteilungsbogen für Sept – Dez</div> <div>- Neuer Personaleinteilungsbogen für Dez – März</div>							

Abbildung 26: Beispielhaftes Formblatt zur Claimerfassung

### 5.1.5 Prozess- und Ergebnisoptimierung

Claims sind dazu da, Zusatzleistungen bzw. Leistungsänderungen, welche üblicherweise einen Mehraufwand bedeuten, darzustellen und geltend zu machen. So wird der anfangs unter Konkurrenzdruck erlangte Auftragswert durch die Umsetzung von Claims verbessert. Abhängig vom Projekt, von der Vertragsgestaltung und der Häufung von Verzögerungen und Änderungen können Claims „eine Ergebnisoptimierung von 10 bis 20 Prozent bei kleinen Anlagen und von ca. 20 bis 30 Prozent bei großen Anlagen betragen, jeweils bezogen auf den Wert des Vertragspreises“ (6)<sup>136</sup>. „Natürlich kann das Ergebnis nicht nur aktiv durch gestellte Claims optimiert, sondern der Etat auch durch erfolgreich abgewehrte Claims entlastet werden, was zu einer indirekten Optimierung beiträgt (3).

Dementsprechend macht eine transparente, schlüssige, vollumfängliche, verständliche, nachvollziehbare und möglichst lückenlose Aufbereitung mit umfangreicher und selbstkritischer Analyse von Claims absolut Sinn.

#### Schlussfolgerung aus 5.1

Abschließend kann die Vorgehensweise bei der Aufbereitung von Claims mit zwei der drei Grundbausteine des Claim Managements zusammengefasst werden. Dies wäre die Prüfung und Aufbereitung des **Sachverhalts** und der **Anspruchslage**. Werden diese beiden Bausteine als Wegweiser zur Vorbereitung genutzt, so ist man am richtigen Weg. Es fehlt nur noch der dritte Baustein, welcher im nachfolgenden Kapitel beschrieben wird.

<sup>136</sup> Halbleib, Matthias: Claim-Management, 2000; S. 123

## 5.2 Vorgehensweise beim Weitergeben eines Claims

Nicht nur der Ton macht die Musik, auch der richtige Zeitpunkt macht die Stimmung. So könnte man die Vorgehensweise beim Weitergeben von Claims kurz umschreiben. Es ist nachvollziehbar, dass Claims niemals gerne gesehen sind. Claims bilden immer ein Konfliktpotenzial<sup>137</sup>, da immer eine Seite Geld oder Zeit haben möchte, welche die andere Seite nicht hergeben will. Speziell aus diesem Grund ist es unabdingbar den richtigen Ton und den richtigen Zeitpunkt zu erwischen. So wurden bereits unter Punkt 4 der Einleitung Spekulation, Ignoranz von Problemen, Abgleiten ins persönliche sowie Missbrauch von Macht als Kapitalfehler beim Projekt- bzw. Claim Management aufgezeigt.

Deshalb sollte man sich zur Vorgehensweise einige Grundsatzfragen zurechtlegen, welche wie folgt aussehen könnten:

- „Wie wird zielgerichtet vorgegangen, um Recht zu bekommen?
- Was kann zum eigenen Schutz angeführt werden, und wie sollte dies festgehalten werden?
- Wie weit will man in der Durchsetzung oder in der Abwehr von Ansprüchen gehen?
- Und letztlich: Was soll, was darf das Ganze kosten? Rechnet es sich für das Projekt auch wirklich? (5 S. 133)<sup>138</sup>

Wird ein Claim zur Änderung des Leistungs-Solls zum richtigen und vorausschauenden Zeitpunkt mitgeteilt, so hat dieser selten eine ablehnende und verständnislose Reaktion des Auftraggebers zur Folge. Vielleicht kann mit der Änderungsanmeldung ein Vorschlag zur Verbesserung, der normalerweise hervorgerufenen Auswirkungen eingereicht werden. Dieser Vorschlag könnte sogar weiter Mehrkosten verursachen, wenn er die Situation zu einem verträglichen Übel reduzieren würde.

Mit einer geschickt verpackten und präventiven Vorgehensweise hilft man dem Vertragspartner zu einem positiven Einstieg in die Situation, und eine Diskussionsgrundlage für die folgenden Verhandlungen wurde geschaffen. Nichtsdestotrotz sollte die Aufbereitung nach den erwähnten Regeln vorgenommen werden. Nicht jedes Gegenüber ist einsichtig, und es ist hinlänglich bekannt, dass manchmal höhere Eskalationsstufen bemüht werden müssen.

### 5.2.1 Anmeldung eines Claims

Mehrkostenanmeldungen, Behinderungsanzeigen oder Anträge zur Verlängerung der Leistungsfrist sind beispielsweise nach ÖNORM B 2110 unverzüglich nachdem sie

---

<sup>137</sup> Halbleib, Matthias: Claim-Management, 2000; S. 125

<sup>138</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 133

festgestellt wurden, auf eine in der Norm definierten Art, anzumelden. Dies ist in den vielen Verträgen so oder ähnlich geregelt.

Dies steht bei genauerer Betrachtung im Gegensatz zu der zuvor beschriebenen Vorgehensweise, welche zuerst eine Analyse und danach eine systematische und korrekte Aufbereitung des Claims vorsieht. Diesbezüglich muss ein Claimereignis eingeschätzt und von den Entscheidungsträgern über eine sofortige oder eine zeitverzögerte Anmeldung des Claims entschieden werden.

Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang, dass bei Erkennen einer möglichen Abweichung bereits im Vorfeld eine Warnung ausgesprochen wird, und die möglichen Auswirkungen skizzenhaft und kurz umschrieben werden. Im Englischen wird ein solches Dokument Early Warning Notice (EWN) genannt. Ist der Auftraggeber gewarnt, so kann er aufgrund der Information gegensteuern oder zumindest schadensminimierend eingreifen. Unverständlicherweise werden manchmal EWN's als Ankündigung eines bevorstehenden Claims verstanden, was nicht der Fall sein muss. Es ist jedoch nicht ganz einfach, alle Eventualitäten vorherzusehen oder diese auch entsprechend anzumelden. Deshalb sollten auch EWN's nicht vorschnell übermittelt werden, und zumindest eine interne Analyse (ähnlich der für Claims beschriebenen) durchgeführt werden. Durch die Anmeldung von EWN's soll auf keinen Fall der Eindruck von Schwarzmalerei oder Panikmache entstehen. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass EWN's vom Auftraggeber dahingehend genutzt werden können, eine geeignete Claimabwehr aufzubauen, noch ehe ein Claim gestellt wurde.

Tritt der Zeitpunkt der Vertragsänderung ein, so ist die Veränderung oder Verzögerung unverzüglich anzumelden. Dieses Schriftstück, zu Deutsch Behinderungsanzeige und im Englischen Notice of Delay (NOD) oder Notice of Change (NOC) sollte die wichtigsten Informationen zum Claim beinhalten. Dennoch sollte die Behinderungsanzeige offen gestaltet werden, damit für die tatsächliche Ausgestaltung der Claimdokumentation ausreichend Zeit bleibt und durch die Anmeldung keine unnötige Einschränkung besteht. Sinnvollerweise sollte pro Claimfall ein eigenes Schriftstück verfasst werden, damit dieses später eindeutig zugeordnet werden kann.

### **5.2.2 Strategische Vorgehensweise**

Claimereignisse haben unterschiedliche Ausgangspunkte und bilden anfangs alleinstehende Situationen bzw. Ereignisse von Änderungen dar. Erst im Verlauf eines Projektes wachsen sich Claims zu Claimketten oder auch Claimbäumen aus und beeinflussen sich gegenseitig, was Verknüpfungspunkte und Querverweise ergibt. Es ist ratsam, einzelne Claimereignisse möglichst unabhängig und voneinander losgelöst zu behandeln. Ein Zusammenfassen von

Claimereignissen macht eine Einigung oder Verhandlung ungleich schwieriger<sup>139</sup>. Außerdem platzt bei scheiternden Verhandlungen nicht gleich der gesamte Claim, sondern nur das eine oder andere Ereignis. Auch die Verhandlung selbst gestaltet sich einfacher, da bei einzelnen Ereignissen eher nachgegeben und Einsichtigkeit gezeigt wird. Gleichzeitig kann bei anderen, wichtigeren Ereignissen hart verhandelt werden. Dies ist insofern wichtig, da sich die Dokumentation nicht immer schlüssig und allumfänglich abbilden lässt. Des Weiteren müsste die Verhandlung eines allumfänglichen Claims bis zum Ende des Projektes warten und könnte nicht schrittweise erfolgen, was für eine kurzfristige Abarbeitung der Ereignisse nicht hilfreich ist.

Zuweilen macht es Sinn, den Punkt Claim in die Agenda für Projekt- oder Baubesprechungen aufzunehmen und so den Auftraggeber über den Stand der Dinge zu informieren.

Aus Sicht des Auftragnehmers ist anzuraten eine möglichst zeitnahe Abhandlung von Claimereignissen anzustreben. Es ist viel einfacher, Claims schrittweise abzuhandeln solange die Beteiligten die Fakten und Situationen noch gut in Erinnerung haben. Eine zusammenfassende und allumfängliche Behandlung am Ende der Projektlaufzeit hat zur Folge, dass die Umstände bereits aus dem Gedächtnis verschwunden sind und somit nochmals rekonstruiert werden müssen. Mit ausreichendem Abstand rückwirkend betrachtet, werden diese als eher unspektakulär und eigentlich nicht erwähnenswert dargestellt. So ist es nachvollziehbar, dass der Auftraggeber wenig Interesse hat Claims zeitnahe zu behandeln und danach strebt am Ende eines Projektes reinen Tisch zu machen. Bei dieser Vorgehensweise hätte der Auftragnehmer die schlechteren Karten, da das veränderte Leistungs-Ist bereits vollbracht ist, und der Auftraggeber auf den Auftragnehmer nicht in der Art und Weise angewiesen ist, als dies bei einer sukzessiven Abhandlung der Fall wäre. Es ist auch schwieriger entsprechenden Druck auszuüben. Oftmals winkt der Auftraggeber am Ende des Projektes bereits mit Folgeaufträgen, und das Claimpotenzial des gerade abgeschlossenen Projektes wird zum Oper der Verhandlungen von Folgeaufträgen.

Die Strategie aus Sicht des Auftragnehmers ist der des Auftraggebers entgegengesetzt. Für den Auftragnehmer bietet eine zeitnahe und schrittweise Abhandlung mehr Vorteile, weshalb diese Vorgehensweise zu wählen ist. Da jedoch zum Verhandeln immer zwei Seiten nötig sind, wird die Wahrheit in der Praxis vom Durchsetzungsvermögen der Parteien bzw. von der erwähnten geschickten Verpackung der Claimereignisse abhängen. Das Interesse zu einer raschen Beilegung muss beim Auftraggeber geweckt werden.

Ist der Claim entsprechend aufbereitet und alle untermauernden Dokumente beigebracht, so ist dieser entweder persönlich zu übergeben, wobei man auf eine Bestätigung der Übergabe

---

<sup>139</sup> Hahn, Jürgen <expertise@1155pm.de>: Claim Management – step by step – Der lange Marsch zum richtigen Ergebnis, S. 2

achten sollte, oder per Einschreiben auf dem Postweg bzw. mittels Expressversand an den Auftraggeber zu übermitteln.

Sobald der Claim übermittelt ist, sollte ein Präsentationstermin avisiert werden. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass dem Vertragspartner ausreichend Zeit gewährt wird um die Dokumente zu studieren.

### **5.2.3 Präsentation, Verhandlung und Abarbeitung des Claims**

Bereits bei der Präsentation eines Claims werden die Weichen zur Verhandlung und somit zum Ergebnis gestellt. Neben dem geeigneten Zeitpunkt sind die Aufbereitung und die an der Präsentation beteiligten Personen für die beabsichtigte Wirkung sowie das beabsichtigte Resultat von Bedeutung. Demnach hat der Claim Manager, ähnlich dem Vertriebsmitarbeiter, eine sehr hohe soziale Kompetenz und Verhandlungsgeschick vorzuweisen. Hat sich der Auftraggeber in die bereitgestellten Informationen bereits eingelesen, so sollten dennoch die Dokumente und deren Zusammenhänge in einer Präsentation erörtert, gemeinsam geprüft, diskutiert und möglichst geklärt und entschieden werden. Der Claim Manager, der Projekt Manager, gegebenenfalls auch der Projekt Direktor führen die Verhandlung. Dennoch sollte ein Protokollführer bestimmt werden, um einerseits die vorgetragenen Fakten und andererseits die erzielten Ergebnisse bzw. Einigungen für die Beteiligten zu protokollieren.

Nach *Oberndorfer* wurde die Wichtigkeit der Claimpräsentation im deutschsprachigen Raum noch nicht erkannt, und es werden zumeist Nachtrags- oder Zusatzangebote gelegt<sup>140</sup>. Dies hat den Nachteil, dass die technischen und vertragsrechtlichen Auswirkungen gegenüber dem ursprünglich vereinbarten Vertrag nicht oder nicht ausreichend dargestellt werden. Der Kunde nimmt dieses Angebot einfach nicht an und zieht sich so aus der Affäre, und dies, obwohl es sich um gar kein Angebot im eigentlichen Sinn handelt. Die Anglosachen hingegen nützen die Präsentation eines Claims. Sie legen den Sachverhalt dar, erklären den Zusammenhang zum ursprünglichen Vertrag, und sind die Ausführungen nachvollziehbar, plausibel und ausreichend dokumentiert, bleibt dem Kunden maximal der Einstieg zur Verhandlung. Vom Tisch wischen kann er die Situation jedoch nicht mehr. *Oberndorfer*<sup>141</sup> verweist in diesem Zusammenhang auf drei Grundsätze bei der Präsentation von Claims. Diese sind:

- Durchgängigkeit
- Vollständigkeit
- Seriosität

---

<sup>140</sup> Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung im Bau- und Anlagenvertrag, Teil 1: Grundlagen & Methoden, 2003, S. 45

<sup>141</sup> ebd. S. 45f



Werden diese drei Grundsätze sowohl bei der Aufbereitung als auch bei der Präsentation berücksichtigt, so sollte einem Einstieg in die Verhandlung nichts im Weg stehen.

Des Öfteren ist eine Entscheidung in erster Instanz nicht erreichbar, dennoch sollte darauf geachtet werden, dass Claims nicht zur „never ending story“ werden. Um eine Einigung im ersten Schritt erzielen zu können sind die beteiligten Personen ausschlaggebend. So ist es wichtig, Entscheidungsträger mit entsprechenden Befugnissen oder Vollmachten am Verhandlungstisch zu vereinen. Werden die Informationen in Gremien ohne Entscheidungsgewalt besprochen, kann dies im besten Fall zur Vorbereitung oder zum Ausloten der gegenseitigen Position dienen.

Es wurde bereits erwähnt, dass die wohl wirkungsvollste und am ehesten Freude erweckende Variante einen Claim zu präsentieren mit dem Vorschlag einer annehmbaren Lösung für das Problem einhergeht. In den meisten Verträgen wird mitunter eine Mitwirkungspflicht<sup>142</sup> vereinbart, was diese Vorgehensweise ohnehin zum Muss erhebt. Es ist sicherlich nicht in jedem Fall möglich eine geeignete Problemlösung anzubieten, dennoch sollte die Forderung nicht stur und monoton vorgebracht und auf der Durchsetzung beharrt werden. Es sollte der beste gemeinsame Weg – die beste Win-Win-Situation – gesucht und gemeinsam gefunden werden. Sinnvoll ist auch, den Auftraggeber bei der Herangehensweise zur Findung einer annehmbaren Lösung in einem Brainstorming mit einzubeziehen. So tut man einerseits kund, an einer nicht zu kostspieligen und gemeinsamen Lösung Interesse zu haben, und andererseits wird Kompromissbereitschaft signalisiert.

*Gregorc & Weiner* verwiesen für die Herangehensweise an Verhandlungen auf das Harvard-Konzept, welches auf vier Grundüberlegungen beruht, wobei bei deren Berücksichtigung ein besseres Verhandlungsergebnis zu erwarten ist<sup>143</sup>:

Das Harvard-Konzept basiert auf vier wesentlichen Bedingungen<sup>144</sup>:

- „Menschen:        *Menschen und Probleme (die Sachfragen) getrennt voneinander behandeln!*
- Interessen:*     *Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!*
- Möglichkeiten:* *Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln.*
- Kriterien:*       *Das Ergebnis auf objektive Entscheidungskriterien aufbauen“*  
(7 S. 34)<sup>145</sup>

So verspricht das Harvard-Konzept bei Einhaltung dieser Grundprinzipien eine gütliche Lösung für beide Seiten, wobei die gute Beziehung der Parteien erhalten bleibt. Ein

---

<sup>142</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 93

<sup>143</sup> Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig: Claim Management, 2009, S. 328

<sup>144</sup> Fischer, Roger; Ury, William; Ratton, Bruce: Das Harvard-Konzept, 2004, S. 34

<sup>145</sup> ebd. S. 34

Abgleiten ins Persönliche wird aufs Schärfste kritisiert und von schlechten Übereinkünften abgeraten. Um annehmbare Übereinkünfte eruieren zu können, wird die „beste Alternative“ mit der „schlechten Übereinkunft“ verglichen, und so durch einen Perspektivenwechsel die möglichen Grenzpunkte für die mögliche Einigung gesetzt<sup>146</sup>.

Um Alternativvarianten sinnvoll planen und auch durchführen zu können, ist die oben beschriebene zeitnahe Abhandlung essenziell. „Gut Ding braucht Weile“ funktioniert in diesem Fall eher nicht, da sich Probleme durch deren Hinauszögern oder Ignorieren nicht verbessern<sup>147</sup>.

Am Ende der Verhandlungen wird üblicherweise ein mehr oder weniger guter Deal geschlossen. Dabei gilt die Faustregel, je besser die Claimdokumentation, Präsentation und Verhandlung, desto akzeptabler wird der Deal für den Auftraggeber.

Als Teil der Verhandlungen müssen, abhängig von der Art des Claims, folgende Themen fixiert und protokolliert werden:

- Wenn es eine finanzielle Auswirkung gibt, so ist festzuhalten wer bezahlt den verhandelten Betrag, an wen, wann und unter welchen Rahmenbedingungen
- Gibt es eine Auswirkung auf die Spezifikation von Materialien, Garantiezeit, Menge oder Qualität so muss es eine Änderung als Anhang zum Vertrag geben.
- Handelt es sich um eine terminliche Auswirkung, so sind neue Termine für die Ausführung, Meilensteine zur Fertigstellung von Abschnitten, etwaigen Änderungen für Vertragsstrafen, Reihenfolgen und Ablauf von Arbeiten, Festlegungen zu benötigten Ressourcen und dazu nötige Rahmenbedingungen festzustellen.
- Gibt es organisatorische Auswirkungen, so ist festzustellen, wer die Koordination durchführt, wie der Informationsfluss zu gestalten ist, wann welche Aktionen zu setzen sind und wer diese kontrolliert.

Diese und weitere Änderungen werden mittels Change Order vertragswirksam protokolliert und sind durch Bevollmächtigte zu bestätigen ist. Natürlich sind auch alle erdenklichen Kombinationen der o.a. Auswirkungen möglich.

Sind die Verhandlungsergebnisse fixiert, protokolliert und bestätigt, so müssen diese gemäß Protokoll umgesetzt werden. Es ist ratsam, die Fortschritte der Umsetzung zu protokollieren und im separaten Tagesordnungspunkt der Baubesprechungen den jeweiligen Status der Abarbeitung kundzutun. Treten bei der Umsetzung erneut Probleme oder Änderungen auf, so beginnt der Ablauf von vorne.

Nach Abarbeitung des Claims, bzw. der im Protokoll festgestellten Vorgehensweise, ist die Fertigstellung dem Auftraggeber mittels Schlussprotokoll zu melden. Der Auftraggeber muss seinerseits die Fertigstellung feststellen, bzw. die Fertigstellungsmeldung des Auftragnehmers akzeptieren und bestätigen, damit der Fall abgeschlossen werden kann.

---

<sup>146</sup> Fischer, Roger; Ury, William; Ratton, Bruce: Das Harvard-Konzept, 2004, S. 34

<sup>147</sup> vgl. auch Kapitalfehler von Unternehmen von *Schweich* – Ignorieren von Problemen

## 6 Alternativen zur Claimvermeidung

Der Auftraggeber wünscht sich einen Bauablauf ohne Claims. Der Auftragnehmer wünscht sich einen problemlosen Bauablauf ohne Änderungen, und es sollte vom Anfang an alles klar sein. Außerdem will keine Seite ein Risiko übernehmen. Jeder der in dieser Branche zu tun hat kennt diese Vorstellungen, weiß jedoch, dass diese in der Praxis sehr selten sind. Deshalb ist es durchaus erstrebenswert diesen Idealvorstellungen näher zu kommen, denn die zuweilen praktizierte Vorgehensweise ist von diesem Ideal leider sehr weit entfernt.

So positiv und wünschenswert die Vorstellung einer gemeinsamen Vorgehensweise ohne Probleme auch sein mag, es gibt jedoch überall Probleme, und wo es Menschen gibt da „menschelts“. Letztlich sind wohl auch die edelsten Bestrebungen eines positiven, gemeinsamen und gleichgerichteten Miteinanders nur so gut wie die Personen, die dies umsetzen sollen, sowie das gegebene Umfeld, in dem diese Personen agieren. Anfangs, nach Vertragsabschluss lebt dieser gemeinsame „Spirit“ bei vielen Projekten. Nachdem die ersten Probleme auftreten und sich unterschiedliche Standpunkte manifestieren, trachtet jeder danach, seine eigenen Sachen ins Trockene zu bringen und für jedwede Verfehlung einen Schuldigen ausfindig zu machen. Das Projekt Partnering versucht den gemeinsamen „Spirit“ vom Anfang bis zum Projektabschluss oder sogar darüber hinaus zu erhalten und zu fördern.

### 6.1 Das Project Partnering

Das Bauprojekt lädt wegen sehr hoher Wahrscheinlichkeit der bereits bei Vertragsabschluss vorprogrammierten Änderungen des Leistungssolls zu Claims ein. Diese Situation wird oft auch dadurch verschärft, dass die Interessen des Auftraggebers nicht unbedingt deckungsgleich mit den Interessen des Auftragnehmers sind. Nun kann es zu einfachen Claimereignissen kommen, welche sich leicht verhandeln und beilegen lassen. Bei komplexeren und größeren Projekten lösen Änderungen zumeist Kettenreaktionen aus. Zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer oder zwischen Auftragnehmer und Lieferanten geht in solchen Situationen eine Art Wettrüsten los. Eine Heerschar von Spezialisten wird mobilisiert, Daten werden gesammelt, und jede Menge ausgefinkelte Korrespondenz wird erzeugt. Rechtsgelehrte leisten Beistand und unterstützen bzw. übernehmen den Prozess. Jeder versucht, seine Tretmienen so zu legen, dass der Andere sich früher oder später nicht mehr bewegen kann – bis sich bald nichts mehr bewegt. Es ist nur allzu offensichtlich, dass die eigentliche Abwicklung der Projekte und der Baufortschritt unter solchen Situationen leiden. Aus diesem Grund auch die nachvollziehbare Forderung: *„Die Wirtschaft benötigt*

*neue ADR-Instrumente (Alternative Dispute Resolutions/Außergerichtliche Streitbeilegung)“.*  
(3)<sup>148</sup>

Einen möglichen Ausweg bieten alternative Formen der Vertragsabwicklung. Als eine mögliche Alternativform wird das Project Partnering vorgeschlagen. Das *„Project Partnering zielt darauf ab, die Interessen der beteiligten Akteure auf ein gemeinsam formuliertes Ziel zu richten und auf diese Weise die traditionell existierenden Interessensgegensätze aufzulösen“* (3)<sup>149</sup>. Eine der am weitesten fortgeschrittenen Vertragsformen, welches sich in der Praxis bereits bewährt hat, ist der ACA: PPC2000 Vertrag. Dieser Vertrag versucht alle Parteien als Partner in das Geschehen einzubinden. Claimsituationen oder Abweichungen sollen früh erkannt und möglichst sofort gelöst werden, damit diese nicht auswuchern.

Partnerschaft heißt das Schlagwort dieser nicht ganz neuen Idee.

*„Alle ziehen an einem Strang,  
am besten auf der gleichen Seite – weil's so einfacher ist!“*

Miteinander und nicht gegeneinander soll gearbeitet werden. In der Art und Tiefe der Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer unterscheiden *Ellison und Miller*<sup>150</sup> 4 Ebenen:

**Ebene 1:** Traditionelle Beziehung zwischen Bauherren und Lieferanten. Jeder konzentriert sich auf die Einhaltung seiner eigenen sowie den vertraglichen Verpflichtungen der Gegenseite. Die Risiken, Rechte und Pflichten sind traditionell verteilt. Funktioniert die Abwicklung nicht, so wird der Fehler gesucht und über Claims abgehandelt.

**Ebene 2:** Unternehmer und Bauherren entwickeln ein Vertrauensverhältnis, die Kommunikation wird intensiviert. Bereits auf dieser Ebene steht die Problemlösung und nicht die Fehlersuche im Vordergrund.

**Ebene 3:** Diese Ebene umfasst das klassische Partnering im Projektteam, wobei fünf Aspekte verfolgt werden:

- Analyse der Bedürfnisse des Bauherren (Investor)
- Strukturierung der Partner und Zielsetzung für sie
- Definition der Beziehung zu anderen Projektbetroffenen
- Verteilung von Risiken und Chancen
- Kontinuierliche Verbesserung des Teamverhaltens

**Ebene 4:** Entwicklung einer, auf gegenseitigem Vertrauen und Fairness aufgebauten, langfristigen synergetischen Allianz.

---

<sup>148</sup> Huck, Wilfried: Prozess- und Ergebnisoptimierung durch Claim Management, 2004

<sup>149</sup> ebd.

<sup>150</sup> Ellison, S.D., Miller, D.W., Beyond ADR, 1995.

vgl. auch Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung im Bau- und Anlagenvertrag, Teil 1: Grundlagen & Methoden, 2003, S. 29f

In Europa wurde Project Partnering Anfang der 90er Jahre in Großbritannien (UK) zum ersten Mal praktiziert. Die angewandte Form des Partnerings unterschied sich von dem in Amerika vom US-Corps of Engineers entwickelten System. Das US-Corps verwendete Einzelverträge für die verschiedenen Vertragspartner und verband diese durch eine zusätzliche Schirmvereinbarung zur Allianz. Der in UK verfolgte Ansatz formte von allem Anfang an ein Team, welches miteinander das Ziel sowie und den Prozess zur Umsetzung definierte. Unter *Sir Michael Latham*<sup>151</sup> wurde im "Constructing the Team", welches auch als "Latham Report" bekannt ist, die Vorgehensweise erstmals beschrieben. *Latham* pries in seinem "Latham Report" die NEC Vertragsfamilie (siehe B. Anhang und C. Anhang), damals eine neue und moderne Vertragsform als bestes Beispiel für eine partnerschaftliche Herangehensweise an ein Projekt, an. Als Erstes setzten Großkonzerne wie BP bei Öl- und Gasförderprojekten in der Nordsee dieses neue Vertragsmodell ein, damals auch unter der Bezeichnung „Alliancing“ bekannt, und waren von den signifikanten Kosteneinsparungen beim Bau der Gas- und Ölplattformen für den Auftraggeber und steigende Profite für die ausführenden Firmen<sup>152</sup> überrascht.

Im Jahr 1994, ein Jahr nach dem Erscheinen des „Latham Reports“, befassten sich *Bennett und Jayes*<sup>153</sup> vom einflussreichen „Centre for Strategic Studies in Construction“ der University of Reading/UK mit diesem neuen Thema. Die auf Studien aus der japanischen Bauindustrie und auf amerikanischen Fallstudien basierende Arbeit diskutierte die praktische Anwendung, sowie die im Zusammenhang stehenden vertraglichen und rechtlichen Themen und Probleme. Publiziert wurde die Arbeit im Jahr 1994 unter dem Titel "Trusting the Team: The Best Practice Guide to Partnering in Construction", welches die englische Herangehensweise an Bauprojekte nachhaltig beeinflusste und einen neuen Standard für den partnerschaftlichen Umgang mit Vertragspartnern etablierte<sup>154</sup>.

"Trusting the Team" fasst folgende Punkte zusammen:

- Projekt Partnering involviert zwei oder mehr Organisationen, welche zur Verbesserung der Performance zusammenarbeiten.
- Um Partnering zu verwirklichen, müssen die involvierten Partner ein gemeinsames Ziel definieren, einen Weg zur Streitbeilegung ausarbeiten und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anstreben.
- Partnering kann einmalig für ein Einzelprojekt (Project Partnering) oder kontinuierlich für eine Serie von Projekten (Strategic Partnering) ausgearbeitet werden.
- Beim Project Partnering sind Kosteneinsparungen zwischen 2 – 10%, beim Strategic Partnering bis zu 30% realistisch. Die Kosten für das Project Partnering belaufen sich auf unter 1%.

---

<sup>151</sup> Sir **Michael Anthony Latham** (born 20 November 1942, Southport, Lancashire) was British Conservative Member of Parliament [...] until [...]1992. In 1994, he wrote the influential joint government and industry report 'Constructing the Team'

<sup>152</sup> Bresnen, Mike; Marshall, Nick: Partnering in construction, 2000, S. 231

<sup>153</sup> Bennett, John; Jayes, Sarah: Trusting the team, 1995

<sup>154</sup> Chris Skeggs: Project Partnering in the International construction Industry, URL: <<http://www1.fidic.org/resources/contracts/skeggs.asp>>, verfügbar am 13.04.2011

- Zusätzlich zur Kostenreduktion können auch eine Verbesserung der Serviceleistung, eine bessere Designleistung, eine sicherere Bauausführung, frühere Fertigstellungszeiten und für jeden Involvierten höhere Profite erzielt werden.
- Die drei Phasen für das Project Partnering sind:

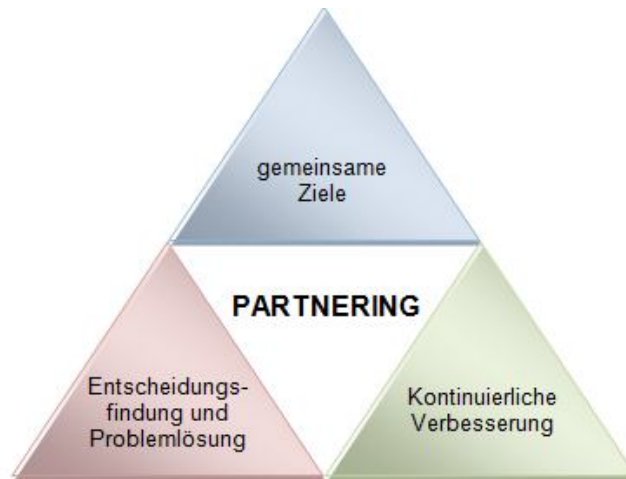


Abbildung 27: Grundkomponenten des Partnerings<sup>155</sup>

Die Umsetzung des Partnerings in einem Projekt erfolgt in wie in der folgenden Grafik schematisch dargestellt:

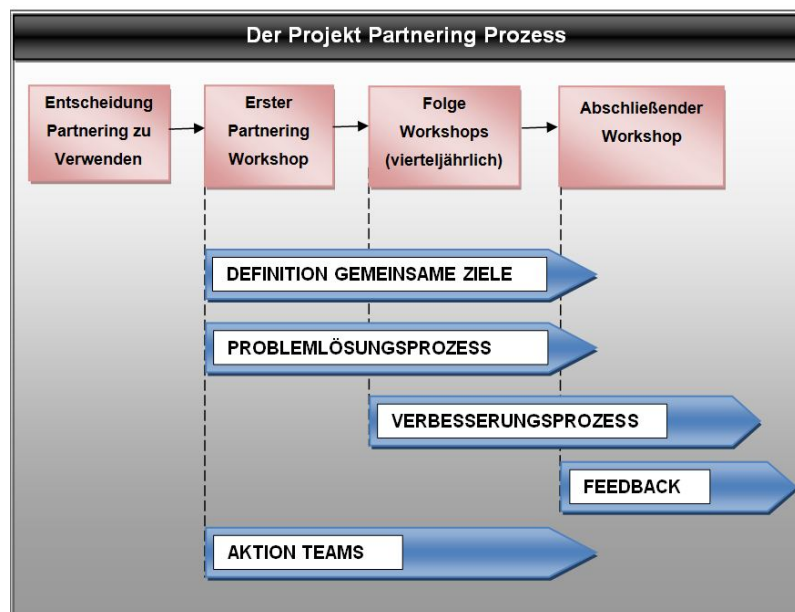


Abbildung 28: Der Projekt Partnering Prozess<sup>156</sup>

Am europäischen Festland hat sich diese Herangehensweise bzw. Vertragsform bislang noch nicht durchgesetzt. Seit Anfang des 21. Jahrhunderts beschäftigen sich jedoch auch hier vermehrt wissenschaftliche Studien und Buchautoren mit diesem Thema. Es gibt schon einige wenige Pilotprojekte, welche mit Hilfe des Partnering Ansatzes ausgeführt wurden.

<sup>155</sup> Bennett, John; Jayes, Sarah: Trusting the team, 1995, S. 5

<sup>156</sup> Bennett, John; Jayes, Sarah: Trusting the team, 1995, S. 29

Aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen ist die Umsetzung des Partnerings am europäischen Festland nicht ohne Weiteres möglich. Zu diesem Schluss kam man auch in einer in Deutschland durchgeführten Studie zum Fast Track Projektdurchlauf worin festgestellt wurde, dass es sehr schwierig sei *„die angloamerikanischen Modelle auf die regionale Bauwirtschaft zu übertragen.“* (8 S. 5)<sup>157</sup>

Diese alternative Form der Projektbearbeitung ist grundsätzlich die Variante, welche sich sowohl Auftragnehmer als auch Auftraggeber wünschen. Beide scheinen daraus einen Nutzen zu ziehen, was die in „Trusting the Team“ publizierten Zahlen untermauern, und es gibt weniger Probleme bei einem besseren Ergebnis.

Diese Herangehensweise hat jedoch zur Folge, dass speziell der Auftraggeber ein höheres Risiko zu tragen hat. Vergleicht man die jeweilige Risikoeinbindung der unterschiedlichen Vertragsformen aus B. Anhang so erkennt man, dass beim ACA: PPC2000 Vertrag, welcher als Vorbild zum Partneringkonzept genannt wird, das Risiko des Auftraggebers ungleich höher ist als bei irgend einer anderen Vertragsform. Im Partneringkonzept ist dies jedoch nicht weiter schlimm, da der Auftraggeber ohnehin einen sehr großen Teil der im Projekt entstehenden Änderungen des Leistungssolls abgelden muss. Deshalb ist der Auftraggeber gut beraten, von Anfang an Partnerfirmen zu wählen, welche sich nicht unbedingt durch den niedrigsten Preis auszeichnen, da dieses Kriterium von vorn herein keine Flexibilität in der Leistungserbringung zulässt, sondern geradezu eine aggressive Claimstrategie fordert.

Wagt der Auftraggeber diesen Schritt und kalkuliert das höhere Risiko in seine Vorgehensweise ein, so sind speziell bei einzigartigen und hochkomplexen Projekten, welche eigentlich das größte Risiko in sich selbst bergen, bessere Ergebnisse zu erwarten. Diesbezüglich sollten folgende Projekte beispielhaft genannt werden:

- Terminal 5 Heathrow Airport – ca. €5,2 Mrd. (vgl. D. Anhang, Beispiel 1)
- Channel Tunnel Rail Link (CTRL) - ca. €6,7 Mrd. (vgl. D. Anhang, Beispiel 2)
- Wohn- und Geschäftshaus in der Köpenicker Altstadt / Berlin (vgl. D. Anhang, Beispiel 3)

Es wird wohl niemals nachgewiesen werden können, wie die genannten Projekte ohne Project Partnering abgelaufen wären, jedenfalls scheinen die positiven Rückmeldungen aus den Berichten den Schluss zuzulassen, dass die gesteckten Ziele erreicht wurden. Aus den Ausprägungen der ausgewählten Projekte kann man erkennen, dass die Anglikaner den tieferen Sinn des Projekt Partnerings bereits erkannt haben. Projekte, welche Potenzial zu Megaclaims hätten, wurden auf diese Art angegangen, wogegen im deutschsprachigen Raum Miniprojekte mit diesem Konzept ausprobiert wurden. Das Wohn- und Geschäftshaus in der Köpenicker Altstadt wäre wohl mit der traditionellen Herangehensweise ähnlich

---

<sup>157</sup> Tautschnig, Arnold: Fast-Track-Projektentwicklung im Hochbau, 2005, S. 5

erfolgreich abgewickelt worden, hätte der Investor aus England nicht auf die Vertragsform bestanden. Bei den anderen beiden Beispielen wären bei herkömmlicher Vertragsabwicklung mit ziemlich hoher Sicherheit Megaclaims mit immensen Verzögerungen die Folge gewesen.

Tendenziell scheinen die meisten Bereiche über Project Partnering Projekte eher positiv zu sein. Dies stellen auch *Brensen und Marshall* in ihrem Bericht *Partnering in Construction: a critical review of issues, problems and dilemmas* fest. In diesem Bericht wird Partnering in einem anderen Licht betrachtet und festgestellt, dass nicht alle Aspekte des Partnerings im komplexen Umfeld des zwischenmenschlichen Miteinanders funktionieren. In diesem Bericht werden folgende zwei Fragen gestellt<sup>158</sup>:

- Kann Partnering und die damit verfolgten Ziele geplant und in einer strategischen Vorgehensweise umgesetzt werden? Dies könnte mit einer Zwangsehe aus früherer Zeit verglichen werden. Wie bekannt, scheiterten diese arrangierten Ehen zumeist an den beteiligten Menschen, den gestellten Erwartungen und dem Umfeld in dem diese stattfanden.
- Kann Partnering für ein Projekt, also innerhalb von kurzer Zeit und für eine relativ kurze Dauer „gemacht“ werden, und führt diese Strategie zum Erfolg? Es scheint unbestritten akzeptiert zu werden, dass Partnering eine Änderung der Traditionen sowie Verbindung von Kulturen, gebaut auf gegenseitigem Vertrauen, offener Gesprächskultur, Verfolgen gemeinsamer Ziele sowie Verständnis füreinander aufbaut. Benötigen nicht gerade diese Werte Zeit? Muss Vertrauen und Verständnis füreinander nicht erst wachsen? Hat uns eine angemessene Zurückhaltung und eine ausgewogene Skepsis nicht schon so oft in schwierigen Situationen geholfen? Um beim gewählten Vergleich zu bleiben, es mag schon sein, dass man bei einer neuen Liebe anfangs Schmetterlinge im Bauch hat. So manch ein Pärchen entscheidet sich aufgrund dieser Schmetterlinge früh zu heiraten. Viele Statistiken besagen jedoch, dass beim ersten kleinen Problem auch gleich die Scheidungspapiere zur Hand sind – die aktuelle Scheidungsrate liegt bei ca. 50%.

Nach Betrachtung der obigen zwei Kernfragen ergeben sich zwangsläufig weitere Aspekte und Fragestellungen, welche untersucht werden könnten. Einer davon wäre wie folgt:

Firmen identifizieren sich meist durch ihre Leitbilder, ihre Zusammenarbeit, den Organisationsaufbau, das Zusammenspiel mit externen Partnern, die Mitarbeiter und die Art wie diese arbeiten. Junge Firmen sind meist sehr flexibel, ältere gewachsene Firmen gar nicht. Junge Firmen können das Risiko für hochkomplexe Projekte meist nicht stemmen, alte finanziell stabilisierte Firmen sehr wohl. Meistens sind aufgrund des Risikopotenzials sowie der monetären Rahmenbedingungen bei Megaprojekten Auftraggeber wie Auftragnehmer

---

<sup>158</sup> Brensen, Mike; Marshall, Nick: *Partnering in construction*, 2000



keine Newcomer, also wiederum alte gewachsene Firmen. Aus diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob sich diese gewachsenen, relativ trägen Strukturen für ein Projekt (meist haben solche Firmen mehrere davon) so umpolen lassen, dass das angestrebte Ziel des Partnerings erreicht werden kann. Viele Mitarbeiter arbeiten projektübergreifend und müssten bei jedem Projektwechsel quasi das Programm umschalten. Ob dies gelingt, sei in Frage gestellt.

Nichtsdestotrotz kann das Project Partnering als absolut erstrebenswerte Vorgehensweise angesehen werden, solange diese für eine gewisse Art von Projekten Anwendung findet. Blind vertrauen kann man auf dieses Konzept jedoch nicht, da es immer schwarze Schafe gibt, welche sich gegenseitiges Vertrauen zunutze machen und versuchen, eigenen Profit daraus zu ziehen. Davor ist auch das Partnering nicht gefeit.

## 7 Schlussfolgerung

Seitdem zum ersten Mal gebaut wurde haben sich viele Dinge geändert. Speziell in der Baubranche gibt es Änderungen jedoch nach wie vor. Es scheint, dass das Baugeschäft ohne Änderungen wohl nie zu bewältigen sein wird. Zu komplex, zu umfangreich und zu langläufig ist die Umsetzung von Bauprojekten, als dass alle Eventualitäten geplant und nach Plan abgehandelt werden könnten. Aus diesem Grund müssen geeignete Spielregeln und Vorgehensweisen zur Verfolgung, Abarbeitung und Beilegung der Änderungen gefunden und gelebt werden. Diesem Ansatz versucht das Claim Management gerecht zu werden.

Claim Management wird oft mit einer Kampfansage verwechselt. Diese ist eine irreführende und falsche Auffassung. Claim Management möchte auf projektbegleitende und unterstützende Weise jene geforderten oder nötigen Zusatzleistungen oder Änderungen, welche vom Plan abweichen und bei der Ausführung eines Projektes entstehen, zeitnahe, fair und professionell abhandeln. Es würde wohl niemand eine Forderung von Mehrkosten und Terminverzögerung in Frage stellen, wenn sich ein Autokäufer einige Tage vor der Auslieferung seines Neuwagens plötzlich eine Sonderfarbe, drei Räder anstatt vier und zwei Lenkräder wünschen würde.

Speziell im mitteleuropäischen Raum wird aufgrund der gültigen Rechtsauffassung Claim Management als faires und nötiges Mittel zur Durchsetzung von Mehrforderungen verstanden. Nicht selten wird vom Projekt Manager das Claim Management zur Aufbesserung des Projekterfolges angewandt und mit aller Gewalt durchgesetzt. Leider wird Claim Management hierzulande nicht so gelebt, wie es gelebt werden sollte. Faule Deals, Ausüben von unverhältnismäßigem Druck, Zurückhaltung von Zahlungen, Verweigerung der Leistungserbringung bis hin zu erpresserischen Vorgehensweisen sind oft die Folgen. Bei allem Ehrgeiz für die professionelle Herangehensweise und Aufbereitung von Claims, es sollten immer ein gewisses Fingerspitzengefühl und Fairness berücksichtigt werden. Das Bestreben des Claim Managements wäre eine 100% Klärung aller Änderungen und Probleme auf unterster Eskalationsstufe bei direkten Verhandlungen der Beteiligten auf faire und menschliche Weise. Ist die Vorgehensweise zu hart und zu unnachgiebig, droht ein Abgleiten in höhere Eskalationsstufen. Sind die Verhandlungen oder Argumente zu weich, kann der Erfolg nicht umgesetzt und erwirkt werden. Wahrlich eine Gradwanderung, welche viel Erfahrung, Geschick und Kenntnis von Verhandlungstechniken verlangt.

Projekt Partnering steckt hierzulande noch in den Kinderschuhen. Richtig umgesetzt würde es einen ergänzenden Baustein zur bislang praktizierten Umsetzung von hochkomplexen Projekten bilden. Dieses Konzept hat mit Sicherheit Stärken wie auch Schwächen, da es jedoch auf gemeinschaftliches Miteinander abzielt und von der bislang nicht unüblichen und

bisweilen sehr mühsamen Streitkultur abweicht, sollte man mit hoffnungsvollem Blick auf die hoffentlich positive Entwicklung achten.

Fair behandelte Auftraggeber, Auftragnehmer, Partner und Lieferanten die am Ende eines Projektes feststellen, dass nicht nur beim Claim Management sondern am gesamten Projekt akribisch, professionell, fleißig und sauber gearbeitet wurde, kommen gerne wieder, um den nächsten Auftrag miteinander zu realisieren. So muss letztlich eingestanden werden, dass die Umsetzung eines Projektes samt all seinen Problemen und Ungereimtheiten nur ein Mittel zum Zweck darstellt, solange das Ergebnis Bestand hat und über lange Zeit das hält, wofür es geschaffen wurde.

In diesem Sinne ist es wünschenswert, dass öfter eine alte Weisheit Anwendung findet, welche lautet:

**„Der Sinn des Strebens sollte Gewinn sein, nicht Sieg!“**

## Literatur- und Quellenverzeichnis

---

1. **Kühnel, Wolfgang:** Change Order und Claim, Vertragsmanagement im Anlagenbau, 1. Aufl., Frankfurt a. M. *pmi-muc*. [Online] 1998. [Verfügbar am: 18. März 2011.] URL: <[http://www.pmi-muc.de/Vortraege/200505/Reference\\_1.pdf](http://www.pmi-muc.de/Vortraege/200505/Reference_1.pdf)>
2. **Lamprecht, Heinz-Otto:** *Opus caementitium: Bautechnik der Römer*, 5. verb. Aufl. Düsseldorf: Beton, 1996.
3. **Huck, Wilfried:** Prozess- und Ergebnisoptimierung durch Claim Management – Ein Conditio Sine Qua Non im Anlagenbau? [Online] 18. November 2004. [Verfügbar am: 12. April 2011.] URL: <[http://www.pmi-muc.de/Vortraege/200505/Reference\\_1.pdf](http://www.pmi-muc.de/Vortraege/200505/Reference_1.pdf)>
4. **Oberndorfer, Wolfgang:** *Claim Management und alternative Streitbeilegung in Bau- und Anlagenbauvertrag*. Wien: MANZ, 2003.
5. **Gregorc, Walter und Weiner, Karl-Ludwig:** *Claim Management, Ein Leitfaden für Projektmanager und Projektteam*. Erlangen: Publicis, 2009.
6. **Halbleib, Matthias:** *Claim-Management, Eine Konzeption für die Beschaffung großindustrieller Anlagen als Referenzobjekte investiver Kontrakteleistungsbündel*. Frankfurt a.M.: Peter Lang, 2000.
7. **Fischer, Roger; Ury, William und Ratton, Bruce:** *Das Harvard-Konzept*, 22. Auflage. Frankfurt a.M.: Campus, 2004.
8. **Tautschnig, Arnold, et al:** *Fast-Track-Projektentwicklung im Hochbau*. [Online] 16. März 2005. [Verfügbar am: 15. Mai 2011.] URL: <[http://www.uibk.ac.at/i3b/publikation/PUBL\\_AT\\_THM\\_FastTrackProjektentwicklungHochbau.pdf](http://www.uibk.ac.at/i3b/publikation/PUBL_AT_THM_FastTrackProjektentwicklungHochbau.pdf)>
9. **Krejci, Heinz:** Zur „Normenbindung“ gemäß § 97 Abs 2 und § 99 Abs 2 BVergG 2006. Wien: zur Verfügung gestellt auf <http://portal.wko.at>, 2006.
10. **Carr, Frank:** Partnering. Alternative Dispute Resolution Series, Pamphlet 4. *Revised version*. [Online] May 2010. [Verfügbar am: 15. Mai 2011.] URL: <<http://www.iwr.usace.army.mil/docs/iwrreports/91-ADR-P-4.pdf>>
11. **Excellence, Constructing:** Construction Excellence. [Online] 31. März 2004. [Verfügbar am: 15. Mai 2011.] URL: <[http://www.constructingexcellence.org.uk/pdf/fact\\_sheet/partnering.pdf](http://www.constructingexcellence.org.uk/pdf/fact_sheet/partnering.pdf)>
12. **Howlett, Ashley M:** Jones Days. *International construction developments – what comes after partnering?* [Online] May 2002. [Verfügbar am: 12. Mai 2011.] URL: <<http://www.jonesday.com/newsknowledge/newsdetail.aspx?news=290>>
13. **Brensen, Mike und Marshall, Nick:** *Partnering in Construction: a critical review of issues, problems and dilemmas*. s.l. : Construction Management and Economics, 2000.
14. **Bydlinski, Peter:** *Bürgerliches Recht Allgemeiner Teil*, 4., aktualisierte Auflage. Wien: Springer, 2007.
15. **Akhibi, Gregory Osagie:** PM World Today. [Online] September 2010. [Verfügbar am: 12. Mai 2011.] URL: <<http://www.pmforum.org/library/second-edition/2010/PDFs/sep/SE-AKHIBI.pdf>>

16. **Girmscheid, Gerhard:** *Strategisches Bauunternehmensmanagement, Prozessorientiertes integriertes Management für Unternehmen in der Bauwirtschaft.* Berlin: Springer, 2006.
17. **Krebs, Peter:** Vorlesung: Einführung in die Vertragsgestaltung verfügbar am 15.05.2011, [Online] 08. Dezember 2010. [Verfügbar am: 12. Mai 2011.] URL: <[http://www.uni-siegen.de/fb5/rechtswissenschaften/krebs/materialien/sidemenu\\_de/sidemenu\\_e/vorlesung\\_vertragsgestaltung\\_-\\_claimmanagement.pdf](http://www.uni-siegen.de/fb5/rechtswissenschaften/krebs/materialien/sidemenu_de/sidemenu_e/vorlesung_vertragsgestaltung_-_claimmanagement.pdf)>.
18. **Oberndorfer, Wolfgang und Dreier, Frank:** *Claim Management und alternative Streitbeilegung im Bau- und Anlagenbau, 2. Auflage, Teil2: Praktische Anwendungen.* Wien: Manz, 2010.
19. **Burghardt, Manfred:** *Einführung ins Projektmanagement: Definition, Planung, Kontrolle und Abschluss, 5. Auflage.* Erlangen: Publicis Corporate Publishing, 2007.
20. **Jura\_Forum:** Jura Forum.de. [Online] Wolters Kluwer Deutschland Information Services GmbH. [Verfügbar am: 28. April 2011.] URL: <<http://www.juraforum.de/lexikon/internationales-privatrecht>>
21. **Schmidbauer, Franz:** I4J. [Online] 20. Januar 2010. [Verfügbar am: 12. Mai 2011.] URL: <<http://www.internet4jurists.at/formalrecht/ipr1a.htm>>
22. **Becker, Christian:** Rechtswörterbuch.de. [Online] [Verfügbar am: 22. Mai 2011.] URL: <<http://www.rechtswörterbuch.de/recht/v/vertrag/>>
23. **Tate, Rob:** Public Architecture. [Online] Februar 2003. [Verfügbar am: 15. März 2011.] URL: <[http://www.publicarchitecture.co.uk/knowledge-base/publications/standard\\_forms%5B1%5D.pdf](http://www.publicarchitecture.co.uk/knowledge-base/publications/standard_forms%5B1%5D.pdf)>
24. **Deckmann, Andreas:** Integrative Unternehmenspolitik aus umweltökonomischer und unternehmensethischer Perspektive. *Weißensee Verlag.* [Online] 07. November 2002. [Verfügbar am: 21. April 2011.] URL: <[http://www.weissensee-verlag.de/autoren/Deckmann/Deckmann\\_integrative\\_unternehmenspolitik\\_kurz.pdf](http://www.weissensee-verlag.de/autoren/Deckmann/Deckmann_integrative_unternehmenspolitik_kurz.pdf)>
25. **Schweich, Thomas A:** *Protect Yourself from Business Lawsuits.* New York: Scribner, 1998.
26. **Skaik, Samer H:** Two stage tendering. *cmguide.org.* [Online] [Verfügbar am: 12. Mai 2011.] URL: <<http://www.cmguide.org/archives/1250>>
27. **Deckermann, Andreas:** *Claims Management und Project Partnering.* Berlin: Technische Fachhochschule Berlin, 2006.
28. **DIN-Normenreihe.** DIN 69901. *Projektmanagement.* Januar 2009.
29. **Dornbusch, Johannes; Plum, Heinz:** *Claim-Management beim VOB-Vertrag: Abweichung, Ansprüche, Nachträge.* Heinsberg: s.n., 2003. Bd. 2. Auflage.
30. **Arbitrators, The Society of Construction:** [Online] [Verfügbar am: 2011. April 26.] URL: <<http://www.constructionarbitrators.org/cimar.htm>>
31. **Witherton, Peter G:** Wirtschaftslexikon24. [Online] Jones Publishing Ltd., 2009. Juli 21. [Verfügbar am: 2011. Mai 23.] URL: <<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/entscheidungsregeln/entscheidungsregeln.htm>>

32. **Skeggs, Chris:** Project Partnering in the International construction Industry. *FIDIC*. [Online] [Verfügbar am: 2011. April 13.] URL: <<http://www1.fidic.org/resources/contracts/skeggs.asp>>
33. **Garber, Herbert:** *Claim Management und Verhandlungstechniken*. Saarbrücken: VDDM, 2008.
34. **Frein, Joseph P. und Bonny, John Bruce:** *Handbook of construction management and organization*. New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1980. ISBN 0-442-22475-3.
35. **Hahn, Jürgen:** 1155PM Consultants. *Claim Management – step by step – Der lange Marsch zum richtigen Ergebnis*. [Online] 2 Quartal 2007. [Verfügbar am: 30. Januar 2011.] URL: <<http://www.1155pm.de>>
36. **Hergenröder, Michael:** Außergerichtliche Streitbeilegung. [www.bayka.de](http://www.bayka.de). [Online] August 2009. [Verfügbar am: 20. Mai 2011.] URL: <[http://www.bayka.de/de/service/publikationen/pdf/bayika\\_AgStreitbeilegung.pdf](http://www.bayka.de/de/service/publikationen/pdf/bayika_AgStreitbeilegung.pdf)>
37. **Construction Umbrella Bodies Adjudication Task Group:** USERS' GUIDE TO ADJUDICATION. [www.cic.org.uk](http://www.cic.org.uk). [Online] April 2003. [Verfügbar am: 20. Mai 2011.] URL: <<http://www.cic.org.uk/services/usersguide.pdf>>
38. **Beneš, Gerhard:** Dissertation. *Claim Management im Bauwesen aus Sicht öffentlicher Auftraggeber und von Sektorenauftraggeber*. Universität Wien: 2008.
39. **EUROPÄISCHE PARLAMENT UND DER RAT DER EUROPÄISCHEN UNION:** Amtsblatt der Europäischen Union. *RICHTLINIE 2008/52/EG - Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen*. Straßburg: Mai 2008.
40. **Stubbe, Christian:** *Wirtschaftsmediation und Claim Management*. BB, 2001. Arbeitskreis VII – Außergerichtliche Streitbeilegung - These. [Online] 04. Dezember 2009. [Verfügbar am: 05. Mai 2011.] URL: <[http://www.heimann-partner.com/dbgt/mp-content/user\\_upload/dateien/stubbe.pdf](http://www.heimann-partner.com/dbgt/mp-content/user_upload/dateien/stubbe.pdf)>
41. **Schulze-Hagen, Alfons und Lembcke, Moritz:** *Außergerichtliche Streitbeilegung – Arbeitskreis VII - Einleitung*. [Online] Juni 2009. [Verfügbar am: 24. Mai 2011.] URL: <[http://www.heimann-partner.com/dbgt/mp-content/user\\_upload/dateien/3dbgtAK7.pdf](http://www.heimann-partner.com/dbgt/mp-content/user_upload/dateien/3dbgtAK7.pdf)>
42. **Dreyer, Jennifer:** Dissertation. *Prozessmodel zur Gestaltung einer Public Private Partnership für den kommunalen Straßenunterhalt in der Schweiz*. Eidgenössischen Technische Hochschule. Zürich: 2008.
43. **The Joint Contracts Tribunal Limited:** JCT/CIMAR. *Construction Industry Model Arbitration Rules*. London: Sweet & Maxwell Limite, September 2005.
44. **Hergenröder, Michael, et al:** *Außergerichtliche Streitbeilegung; Anwendung von Verfahren aus Sicht der Ingenieure*. Bayerische Ingenieurekammer-Bau; Körperschaft des öffentlichen Rechts. München, August 2009
45. **Norbert Krudewig:** Dissertation. *Streitbeilegungsmodell für das Bauwesen in Deutschland*. BAUHAUS-UNIVERSITÄT WEIMAR. Weimar: 2007
46. **Bennett, John; Jayes, Sarah:** *Trusting the team: the best practice guide to partnering in construction*. University of Reading. Centre for Strategic Studies in Construction. Reading: RCF, 1995.

Ebensee, Januar 2012





## A. Anhang

---

### 1 Wirtschaftsstatistische Klassifikationen

Um die wirtschaftliche Tätigkeit auswerten und vergleichen zu können, müssen Daten statistisch erfasst werden. Die statistische Vergleichbarkeit von Daten setzt jedoch eine einheitliche Methode der Klassifikation voraus. Bei Klassifikationen werden die zu klassifizierenden Elemente in Kategorien eingeteilt und in einem alpha- bzw. numerischen Code einem Schema (z.B.: Tätigkeiten von Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Arten von Staatseinnahmen etc.) zugeordnet. Entsprechend einsichtig ist es, dass die wirtschaftlichen Aktivitätsklassifikationen die realen wirtschaftlichen Gegebenheiten möglichst genau abbilden sollen. Mittels der Systematiken der Wirtschaftstätigkeiten werden wirtschaftliche Einheiten (Arbeitsstätten, Betriebe, Unternehmen) nach dem Schwerpunkt ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit klassifiziert.

#### 1.1 Regionale Ebenen der Aktivitätsklassifikation<sup>159</sup>

Auf internationaler Ebene wird die **UN-Klassifikation** „International Standard Industrial Classification of all Economic Activities“<sup>160</sup> (**ISIC**) Rev. 4 zur Erfassung der wirtschaftlichen Tätigkeiten angewandt. Diese hat einen 4-stelligen Code und ist nicht sehr detailliert, damit die Klassifikation weltweit anwendbar ist. In ihrem Code heißt "9" immer "Sonstige", also die Kategorie, die alle Einheiten zusammenfasst, die nicht den anderen Kategorien derselben Ebene zugeteilt werden können.

Die **EU-Klassifikation** der wirtschaftlichen Tätigkeiten „Nomenclature européenne des activités économiques“ (**NACE**<sup>161</sup>) Rev. 2 hat ebenfalls einen 4-stelligen Code, der aber nicht immer dem ISIC-Code entspricht. Die dritte und vierte Ebene der ISIC wurde auf europäischer Ebene detaillierter untergliedert, wobei diese aber auf die Struktur der ISIC aggregiert werden kann. Die gleiche Tätigkeit kann jedoch in den beiden Klassifikationen einen anderen numerischen Code haben.

Auf **nationaler Ebene** von Österreich wird ab 2008 die **ÖNACE** 2008 angewandt. Diese Aktivitätsklassifikation untergliedert die europäische NACE mittels Unterklassen noch detaillierter, sodass österreichische Spezifika berücksichtigt werden können. Ihr Code ist 5-stellig und stimmt bis zur 4. Stelle mit der NACE überein. Die Unterklassen werden dabei durch die mit Bindestrich abgetrennte letzte Ziffer des Codes dargestellt.

<sup>159</sup> Quelle: [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=372762&DstID=17](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=372762&DstID=17)

<sup>160</sup> Vergleiche: <http://unstats.un.org/unsd/class/family/family2.asp?Cl=17>

<sup>161</sup> Vergleiche: <http://www.nace.org/content.cfm?parentid=1001&currentID=1001>

Gliederungsebenen der ÖNACE 2008 GLIEDERUNG	ANZAHL
Abschnitt	21
Abteilung	88
Gruppe	272
Klasse	615
Unterklasse (nur auf nat. Ebene)	701

Abbildung 29: in Anlehnung an die Darstellung der Statistik Austria<sup>162</sup>

So sind z.B. im Abschnitt F, Unterabschnitt FA, Abteilung 45 folgende Gruppe gegliedert: 45.1 für bevorstehende Baustellenarbeiten, 45.2 Hoch- und Tiefbau, 45.3 Bauinstallation, 45.4 Ausbau- und Baustellenhilfsgewerbe und 45.5 Vermietung von Baumaschinen und -geräten mit Bedienpersonal. Diese Gruppen werden noch in Klassen und Unterklassen gegliedert, damit eine statistische Auswertung erfolgen kann.

## 1.2 Auswertung der stat. Erkenntnisse

Wie die nachfolgenden Auswertungen der Statistik Austria zeigen, stellen in Österreich speziell im Baubereich Klein- und Mittelbetriebe (KMU's) einen beträchtlichen Anteil der Unternehmen dar. An der Beschäftigungszahl gemessen, stellen KMU's rund 80% aller im Hoch- und Tiefbau beschäftigten Arbeitnehmer, welche ca. 3/4 der Produktionsleistung in diesem Bereich erbringen. Eine weitere interessante Erkenntnis stellt die Tatsache dar, dass die durchschnittliche Beschäftigtenzahl gerade mal neun Mitarbeiter pro Unternehmen ergibt. Im EU Durchschnitt nehmen österreichische Unternehmen mit weniger als 1% eher eine Nebenrolle ein.

Abschnitte und Beschäftigten- größtenklassen (ÖNACE 2008)	Unter- nehmen	Beschäftigte im Jahresdurch- schnitt 2008 insgesamt	darunter unselbst.	Personal- aufwand in Mio EUR	Umsatz- erlöse in Mio EUR*	Bruttowert- schöpfung zu Faktorkosten in Mio EUR*	Brutto- investitionen in Mio EUR*
<b>F Bauwesen</b>	<b>29.837</b>	<b>275.266</b>	<b>254.011</b>	<b>9.875,7</b>	<b>40.560,3</b>	<b>15.546,3</b>	<b>1.059,3</b>
1-9	24.029	70.452	50.977	1.314,1	10.313,2	3.669,8	215,9
10-19	3.240	43.511	42.216	1.355,4	4.862,0	1.999,2	162,7
20-49	1.872	55.741	55.351	1.990,7	6.952,6	2.790,5	211,4
50-249	624	57.081	56.990	2.417,0	8.589,5	3.293,5	221,7
250 und mehr	72	48.481	48.477	2.798,5	9.843,1	3.793,3	247,5

Abbildung 30: Bauunternehmen (ÖNACE 2008: Abschnitt F) – ausgewählte Strukturmerkmale 2008 nach Beschäftigtengrößenklassen<sup>163</sup>

<sup>162</sup> Quelle: STATISTIK AUSTRIA, erstellt am 23.08.2010, Download von: [http://www.stat.at/web\\_de/klassifikationen/oenace\\_2008\\_implementation/entwicklung\\_oenace\\_2008/index.html](http://www.stat.at/web_de/klassifikationen/oenace_2008_implementation/entwicklung_oenace_2008/index.html) – Zahlen ohne Umsatzsteuer

<sup>163</sup> Quelle: STATISTIK AUSTRIA, erstellt am 23.08.2010, Download von: [http://www.statistik.at/web\\_de/services/wirtschaftsatlas\\_oesterreich/bauwesen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/bauwesen/index.html)

Abschnitt Beschäftigten- Größenklassen (ÖNACE 2008)	Beschäftigte pro Unternehmen	Umsatz pro Unternehmen in 1.000 EUR*	Umsatz pro Beschäftigten in 1.000 EUR*	Bruttowert- schöpfung zu Faktorkosten pro Beschäftigten in 1.000 EUR*	Personalauf- wand pro unselbst. Beschäftigten in 1.000 EUR	Personalauf- wand in % der Bruttowert- schöpfung zu Faktorkosten
<b>F Bauwesen</b>	<b>9</b>	<b>1.359</b>	<b>147</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>38,9</b>
1-9	3	429	146	52	52	25,8
10-19	13	1.501	112	46	46	32,1
20-49	30	3.714	125	50	50	36,0
50-249	91	13.765	150	58	58	42,4
250 und mehr	673	136.709	203	78	78	57,7

**Abbildung 31:** Wirtschaftskennzahlen der Bauunternehmen (ÖNACE 2008: Abschnitt F) 2008 nach Beschäftigtengrößenklassen.<sup>164</sup>

Land	Zahl der Unternehmen	Veränd. seit 2000	Beschäftigte	Veränd. seit 2000	Umsatzerlöse	Veränd. seit 2000	Personalaufwand pro unselbständig Beschäftigten
		in %		in %	in Mio. €	in %	in €
EU27	3.090.144	33,3	14.788.000	20,6	1.666.950,1	59,4	29.197
Österreich	26.965	46,4	261.861	7,8	33.982,2	41,7	38.520
Deutschland	220.663	-21,0	1.521.751	-29,7	143.848,1	-23,5	34.233
Italien	615.862	20,5	1.964.195	32,9	226.289,8	75,2	29.657
Tschechien	153.156	21,5	401.661	2,6	28.318,9	129,8	12.134
Slowakei	4.981	71,1	74.470	-2,9	5.442,8	172,7	8.934
Slowenien	17.176	21,5	79.853	21,7	7.177,8	134,3	15.686

**Abbildung 32:** Eckdaten im Bauwesen (ÖNACE 2003: Abschnitt F) für die EU27, Österreich und Nachbarländer: 2007 und Entwicklung seit 2000<sup>165</sup>

Die Bauwirtschaft umfasst nach Angaben der nachfolgenden Tabelle im österreichischen Umfeld zwar die Hälfte aller Unternehmen, beschäftigt ein wenig mehr als ein Viertel aller Beschäftigten, wobei diese jedoch gerade mal 17% der Umsatzerlöse erwirtschaften. Hierzu schneiden die Branchen B – E vergleichsweise gut ab. Diese Erkenntnis lässt schlussfolgern, dass die Baubranche ein wirtschaftlich hart umkämpfter Wirtschaftszweig ist, welcher jedoch nicht durch hohe Gewinnmargen zu locken scheint.

<sup>164</sup> Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Erstellt am 23.08.2010, Download von: [http://www.statistik.at/web\\_de/services/wirtschaftsatlas\\_oesterreich/bauwesen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/bauwesen/index.html) – Zahlen ohne Umsatzsteuer.

<sup>165</sup> Quelle: EUROSTAT: Strukturelle Unternehmensstatistik; STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturstatistik; Slowenien: Veränderung der Beschäftigten seit 2002. Erstellt am: 11.05.2010. Download von: [http://www.statistik.at/web\\_de/services/wirtschaftsatlas\\_oesterreich/bauwesen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/bauwesen/index.html)

Prozentuelle Verteilung der Wirtschaftsdaten im Produzierenden Bereich (ÖNACE 2008: Abschnitte B-F) 2008 in %						
Abschnitt	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	Personal-aufwand	Umsatzerlöse	Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten	Bruttoinvestitionen
B - Bergbau	0,6%	0,7%	0,9%	1,0%	1,6%	4,6%
C - Herstellung von Waren	43,6%	65,9%	68,7%	68,6%	66,4%	64,9%
D - Energieversorgung	2,5%	2,9%	5,0%	11,6%	7,6%	17,0%
E - Wasserversorgung und Abfallentsorgung	3,3%	1,8%	1,7%	1,7%	2,2%	4,1%
F - Bau	49,9%	28,7%	23,7%	17,1%	22,1%	9,4%
<b>Industrie (ÖNACE B -E)</b>	<b>50,1%</b>	<b>71,3%</b>	<b>76,3%</b>	<b>82,9%</b>	<b>77,9%</b>	<b>90,6%</b>
<b>Produzierender Bereich (ÖNACE B -F)</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Abbildung 33: Prozentuelle Verteilung der Wirtschaftsdaten im produzierenden Bereich (ÖNACE 2008: Abschnitte B-F) 2008 in Prozent<sup>166</sup>

Die grafische Darstellung des Wirtschaftswachstums im Bauwesen zeigt, dass das Wachstum seit 1996 nahezu stagniert und wie in vielen Bereichen 2009 aufgrund der Wirtschaftskrise einen massiven Einbruch verzeichnen musste. Ein Wachstum zwischen 1 – 4% ist ein weiterer unverkennbarer Hinweis, dass die Baubranche einen sehr hart umkämpften Markt darstellt, welcher ein nur sehr geringes Wachstumspotenzial bietet. Mit dem Absturz des Wachstums durch die Wirtschaftskrise im Jahr 2009 ist auch klar ersichtlich, dass diese Branche keineswegs krisensicher ist. Anscheinend hat die Branche auch vor der Krise am spekulativen Immobiliengeschäft nicht allzu gut verdient, die sehr ernüchternde Rechnung jedoch postwendend mit dem Platzen der Blase präsentiert bekommen.

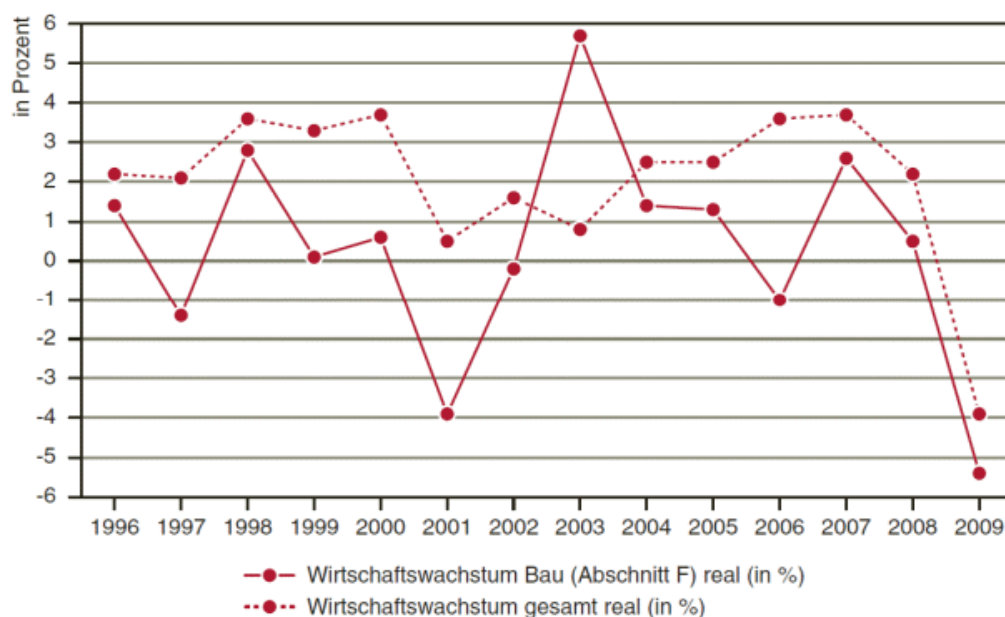
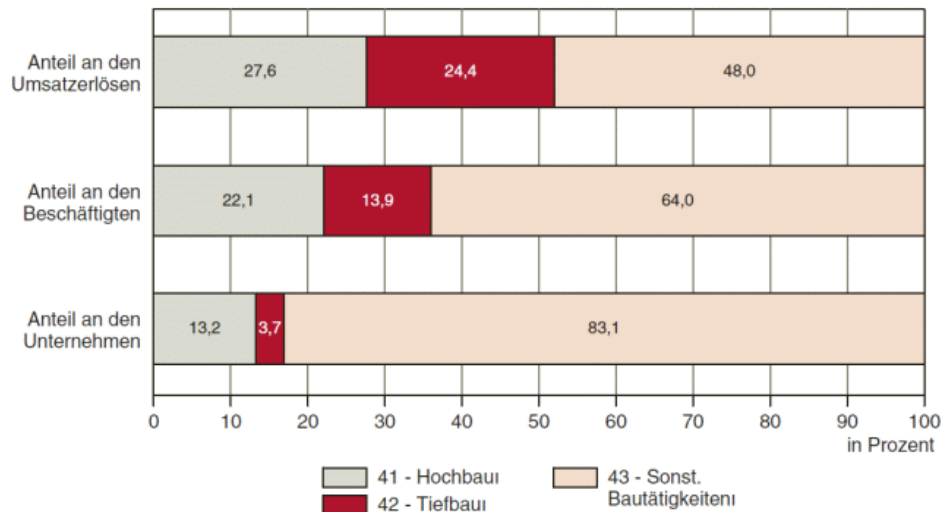


Abbildung 34: Wirtschaftswachstum im Bauwesen (ÖNACE2003: Abschnitt F) 1996 bis 2009 real<sup>167</sup>

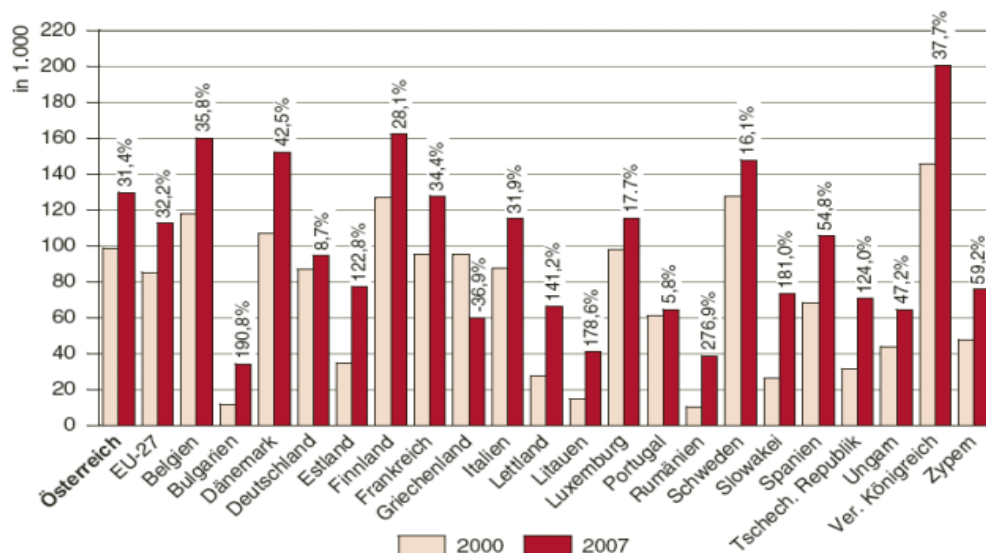
<sup>166</sup> Quelle: STATISTIK AUSTRIA, Leistungs- und Strukturstatistik 2008. Erstellt am 23.08.2010. Download von: [http://www.statistik.at/web\\_de/services/wirtschaftsatlas\\_oesterreich/bauwesen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/bauwesen/index.html)



**Abbildung 35:** Anteil der Sparten des Bauwesens (ÖNACE 2008: Abschnitt F) 2008 an der Zahl der Unternehmen, der Beschäftigten und der Umsätze<sup>168</sup>

Des Weiteren zeigt die Grafik zum Anteil der Sparten des Bauwesens, dass der bei österreichischen Unternehmen hoch spezialisierte Bereich des Tiefbaus, maßgeblich der Tunnelbau, zwar den kleinsten Teil der Unternehmen und Beschäftigten bildet, dennoch einen massiven Stellenwert bei den Umsatzerlösen einnimmt.

Die Entwicklung der Umsatzerlöse im EU-Vergleich zeigt, dass sich Österreich im Mittelfeld bewegt. Sieht man von einigen Ausreißern wie z.B. Bulgarien ab, so unterstreicht die Entwicklung der Umsatzerlöse je Beschäftigtem in einem Zeitraum von sieben Jahren die bereits zuvor gewonnene Erkenntnis. Man bedenke auch, dass selbst bei Ausnahmereischeinungen wie Bulgarien die Zahlen nach der Krise massiv korrigiert werden mussten.



**Abbildung 36:** Entwicklung der Umsatzerlöse je Beschäftigtem im Bauwesen (ÖNACE 2003: Abschnitt F) im europäischen Vergleich<sup>169</sup>

<sup>167</sup> Quelle: STATISTIK AUSTRIA: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Erstellt am: 20.09.2010

<sup>168</sup> Quelle: STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturstatistik 2008; Beschäftigte im Jahresdurchschnitt, Erstellt am: 13.09.2010

Als Ergebnis kann zusammenfassend festgestellt werden, dass die Baubranche zwar einen bedeutenden Wirtschaftsbeitrag darstellt, die zu erwartenden Gewinnmargen sind einerseits gering und müssen andererseits hart erkämpft werden.

---

<sup>169</sup> STATISTIK AUSTRIA, EUROSTAT. Leistungs- und Strukturstatistik, Erstellt am: 07.06.2010, Grafik: Statistik Austria



## B. Anhang

### 1 A Guide to Standard forms of Construction Contracts

Local  
Government  
Task Force




Local  
Government  
Task Force






Produced for SCALA and the Local Government Task Force by  
Rob Tate Dip Arch, Dip TR, Dip Arb, FCI Arb, RIBA 01582 516662 rob.tate@ntlworld.com

You can contact the Local Government Task Force  
tel 020 7837 8286 or by visiting [www.lgtf.org.uk](http://www.lgtf.org.uk)

You can contact SCALA  
tel 01446 771209 email [info@scala.org.uk](mailto:info@scala.org.uk)  
or by visiting [www.scala.org.uk](http://www.scala.org.uk)

## A Guide to Standard forms of Construction Contract

Outlining Key Characteristics and Components



## Introduction

The most brilliant design remains just that, a design, unless turned into reality by building operations. Those operations generally, and always in the public sector context, require a formal agreement which sets out who does what for how much, how it should be done, and allocates the risk – a contract. The transition from a successful design to a successful building requires the selection of a contract which reflects the aspirations of the Parties and meets the demands of the project.

An essential skill of a Contract Administrator is the selection and management of the building contract. For each project, key criteria must be considered and risks allocated, before the form of contract is selected. That selection can be made from a range of standard forms of contract.

This guide presents a list of the principal standard forms of building contract, highlighting significant features. It is presented in a "ready reckoner" format as a primer for the contract selection process. As such it is not exhaustive and is not intended to be a sole source of reference when selecting a contract. It is a quick reference, a memory jogger, which suggests key criteria and risks for consideration, with a broad comparative analysis as a start to the selection process.

The guide is presented in the form of a matrix. The centre section of the matrix sets out, in bar chart format, the allocation of risk and the weight ascribed to key criteria for each contract form.

This guide is not exhaustive and is not intended to be a sole source of reference when selecting a contract. It is a quick reference providing a broad comparative analysis as a way in to the selection process. Project managers must make their own assessment of each form, particularly in the context of each specific project. SCALA disclaims responsibility for decisions made on the basis of this guide.

Published February 2003

## Procurement

In providing a concise primer for contract selection, is not appropriate for this guide to address the broader issue of procurement. It assumes an understanding of procurement and the routes available.

However, the choice of contract flows from the procurement route chosen for the project. The choice of procurement route depends on the Client's required balance of time/cost/quality and an analysis of how that can be achieved. This is in the context of the Client's other requirements, not least being his required level of involvement in the design and construction process and the extent to which he may change his mind or wish to alter the specification during construction.

Those considerations promote a useful set of criteria for selection of the form of contract. In this guide each contract form is summarised in terms of the following key criteria:

- Speed - design and construction
- Cost certainty
- Dealing with complexity
- Client's involvement
- Capacity for variations
- Clarity of remedies
- Separation of design and management

The contracts included in this guide cover the principal procurement methods:

- General contracting
- Design and build
- Construction management
- Partnering
- Management contracting

## Risk

The formation of a contract involves acceptance of an offer, an intention to have a legally binding agreement, performance and payment. "Transfer of risk" is often referred to but, in reality, the allocation of risk, not its transfer, is a major element in any contract.

The offer includes a proposed allocation of risk, which is agreed in making the contract, and the agreed payment includes consideration for the risk taken in performance of the contract. For example, "price certainty" is bought, by paying the contractor to accept the risk of fixing a price in a commercial, changing market.

The degree of risk involved in certain key aspects of the project must, therefore, be assessed in respect of whether it is more economic for the Employer to take a risk or for him to pay the Contractor to take it for him. This is an essential consideration in selecting a contract form in support of a procurement route which achieves "best value".

The key risk areas identified in this guide for consideration when selecting a contract form are:

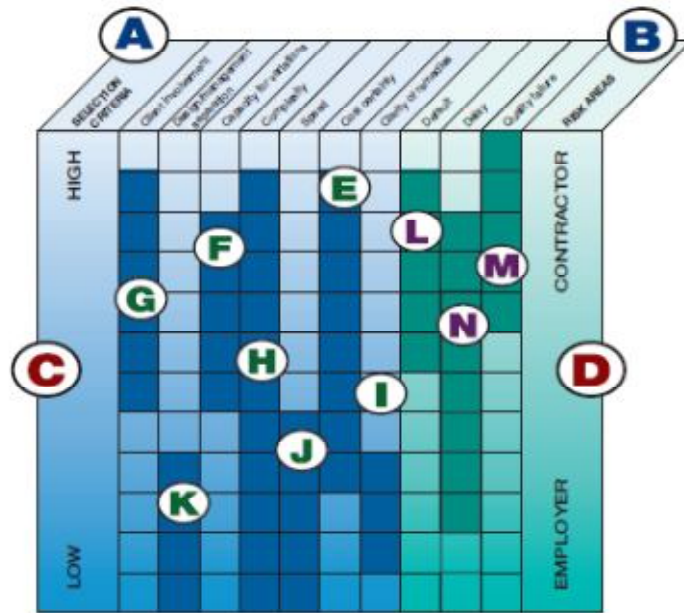
- Default
- Delay
- Quality

In the matrix each contract form is summarised in terms of those principal risk areas.



## Key to reading the guide

## JCT 98: Standard Form Building Contract

**A Selection Criteria (blue)**

The blue area of the matrix covers six key criteria to consider when selecting a contract form.

**B Risk Areas (green)**

The green area of the matrix covers three key risk areas to consider when selecting a contract form.

**C High/Low**

The scale for reading the "characteristics" bars for each key criterion.

Indicates high/low capacity for accommodating each criterion. The bars indicate the range which can be achieved and within which a level can be selected for a specific contract.

**D Contractor/Employer**

The scale for reading the "allocation" bars for each key risk area.

Indicates where each risk is allocated. The bars indicate the range over which the risk can be allocated for a specific contract.

In this example >-

**E Cost certainty**

This can be used to achieve moderate to reasonably high price certainty.

**F Capacity for variations****G Client involvement**

That it can enable a moderate to high level of Client involvement in the management of the project.

**H Speed**

Low to moderate speed of implementation from design to completion.

**I Clarity of remedies**

Low clarity = relatively difficult to trace contractual remedies.

**J Complexity**

Ability to be applied to projects covering a wide range of complexity.

**K Design/management separation**

That the project designers and the managers of the contract are the same or very closely related. There is low separation of design and management.

**L Default**

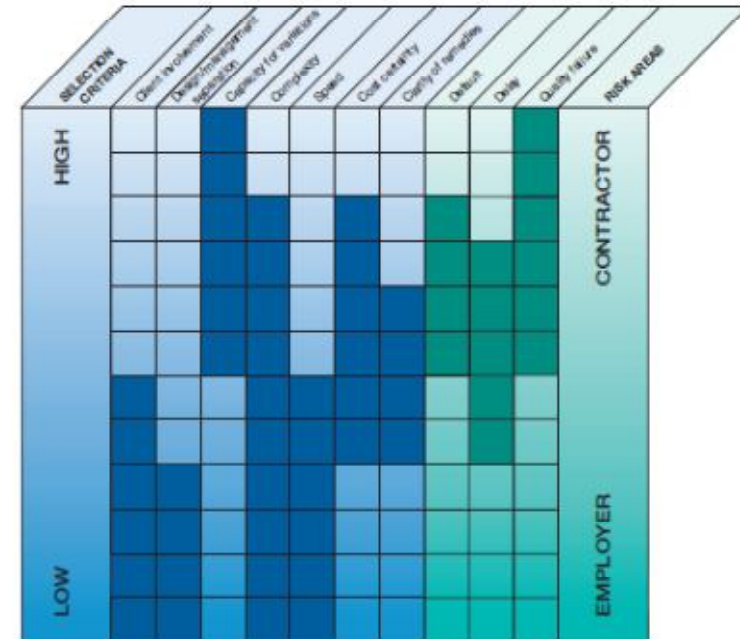
The Contractor bears the main risk for default under the Contract.

**M Quality failure**

The Contractor bears the main risk for failure of construction quality.

**N Delay**

The Contractor bears the main risk for delay under



It is published in six versions – private and local authority versions with and without quantities and with approximate quantities.

It is published with supplements, for the private and local authority versions, covering fluctuations, sectional completion and contractor's design.

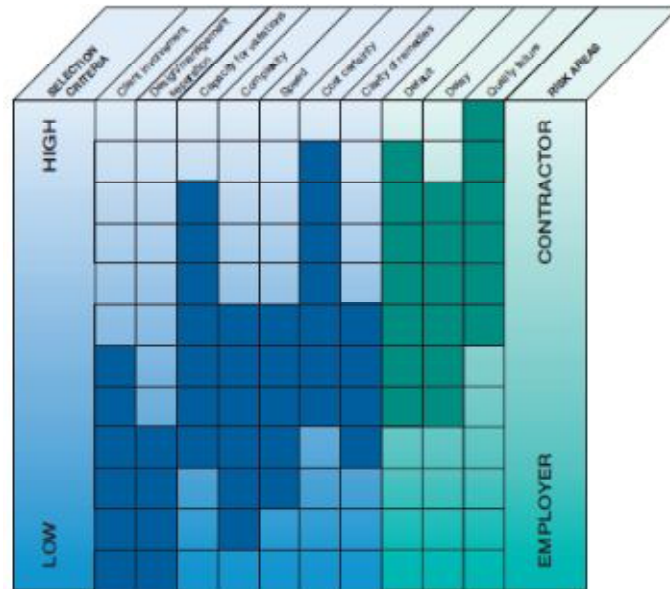
There are nine sub – contract forms designed for use with JCT 98.

In addition to the forms produced by the JCT, there are forms for domestic sub – contracts, including a domestic sub – contractor's designed portion supplement.

**notes**

A much used standard form which, for many, is an automatic choice and a benchmark. Developed over a long period to respond to the needs of general contracting, it is necessarily a complex document. It enables a high level of Employer involvement, through the role of Architect/Contract Administrator and Quantity Surveyor together with the provisions for variations and nomination of sub-contractors by the Employer.

## JCT: IFC Intermediate Form of Building Contract



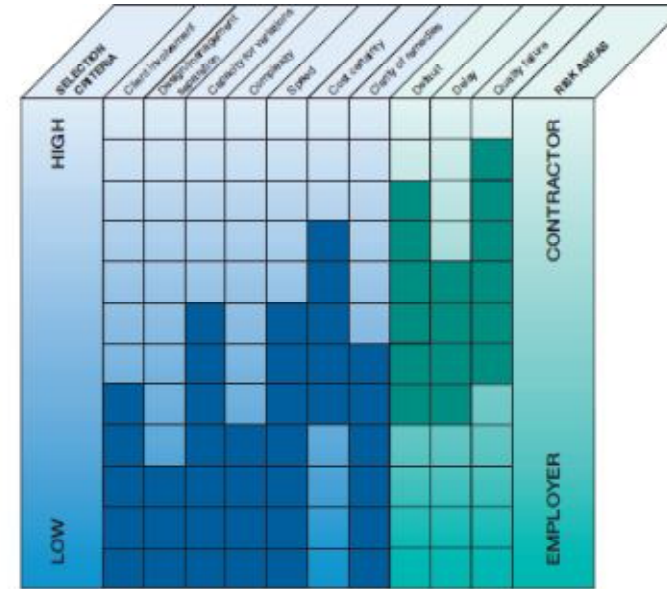
This general contract form is published with the following associated documents:

- IFC/FS Fluctuations supplement and formula rules.
- IFC/SCS Sectional completion supplement.
- NAM/T 98 Tender and agreement for named sub – contractors.
- NAM/SC 98 sub – contract conditions for named sub – contractors.
- ESA/1 RIBA/CASEC Employer/Specialist agreement.
- IN/SC Articles of agreement for domestic sub – contracts.(cic)
- IN/SC Conditions for domestic sub – Contracts.(cic)

### notes

Bridges the gap between JCT 98 and MW 98, this is a fairly complex form. Intended for well specified traditional building work without complex services packages. For specialist work it utilises "naming" rather than "nomination". It is flexible and can be used with or without bills of quantities.

## JCT: MW 98 Agreement for minor work

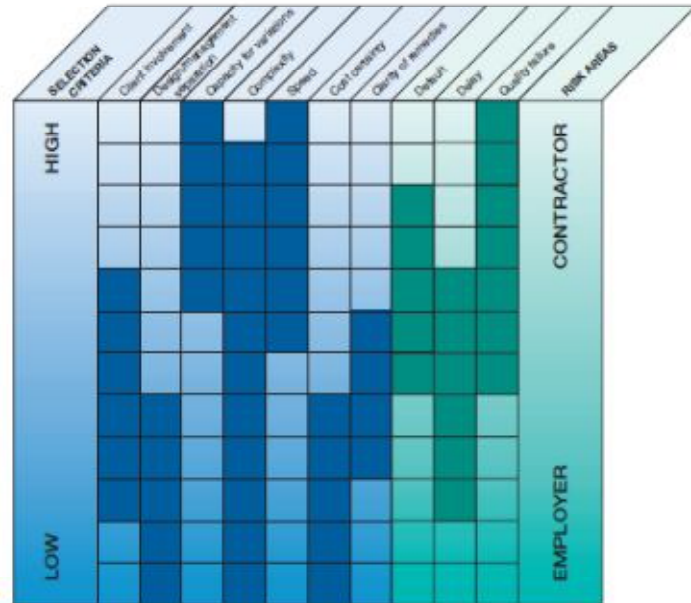


This form is published with a single associated document, the Minor Works supplement, which covers contributions, levy and tax changes and statutory deduction.

### notes

This contract is designed for use only on small and simple works. The conditions give a bare outline of the parties' duties and responsibilities, and risk allocation is too simple for more complex situations. It is very useful for such projects domestic extensions, but generally should not be used on contracts exceeding £70,000 (at 1992 prices). Its principal feature is simplicity, but this is a disbenefit when exposed to many different kinds of risk.

### JCT: PCC 98 Prime cost contract

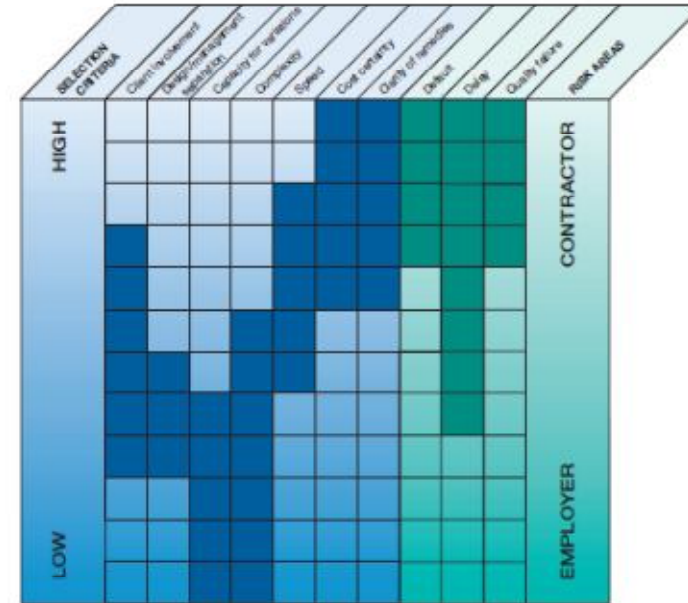


There is a suite of associated documentation, mirroring those produced for nomination under JCT 98.

#### notes

Intended for situations where it is not possible to obtain a precise definition of the works prior to their commencement or, consequently, to obtain a firm price for work in advance. The practice note accompanying the contract (Joint Contracts Tribunal 1982) gives various examples of appropriate situations, including repairs, refurbishment or alterations. It assumes design/specification work by the Architect and Quantity Surveyor in requiring an outline description of the works and an estimate of the prime cost. The contractor quotes a fixed fee or percentage fee for carrying out the work and, in addition, is paid the full cost of all resources validly used in the discharge of the contract. Since a precise definition of the work is not available, the contractor does not carry out any work at all without an instruction from the architect.

### JCT: CD 98 Standard form with contractors design

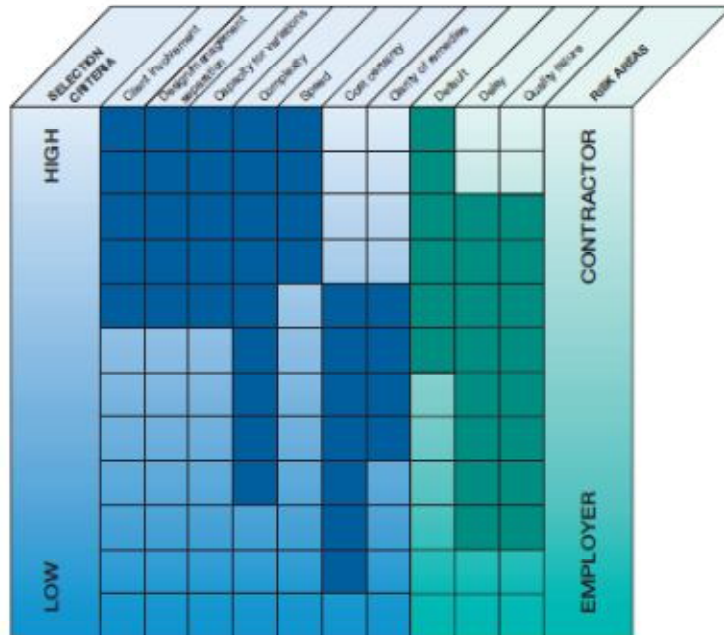


#### notes

Design and build. An "Employer's Agent" acts on behalf of the employer. The contract is let on the basis of "Employer's Requirements", often in the form of a performance specification, and "Contractors Proposals" to comply with those requirements. The level of specification covered by this approach is potentially wide ranging from a prescriptive design with planning permission to simply a written Brief. Naming of sub-contractors for specialist work, if necessary, can be achieved by careful wording of these requirements and is also catered for in Supplemental Conditions. Suitable for "design and build" and "detailed design and construct" procurement routes.



## JCT: MC 98 Management contract



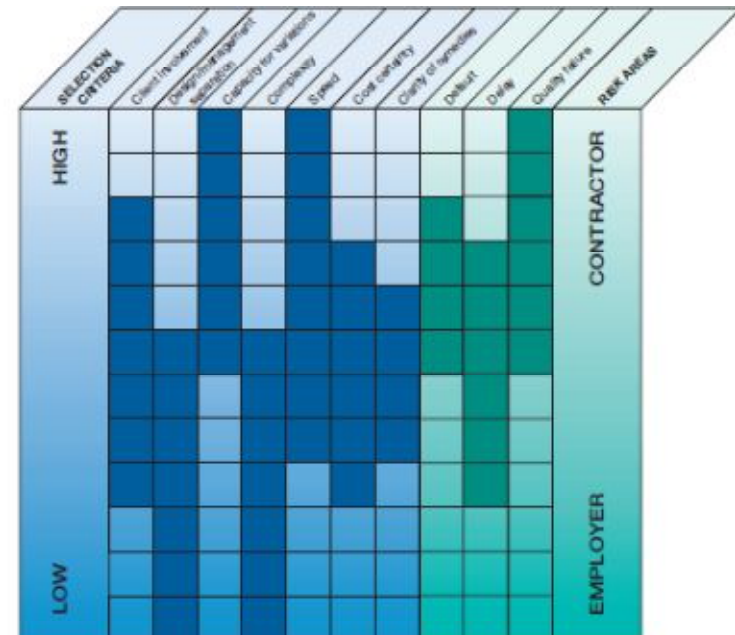
This form of contract has the following associated documents:

- WKS/1: Section 1: Invitation to tender.
- WKS/2: Section 2: Tender by works contractor.
- WKS/1: Section 3: Agreement.
- WKS/2: Work Contract 2: Conditions of contract.
- Wks/3: Works Contract 3: Employer/works contractor agreement.
- Phased completion supplement for management contract.
- Phased completion supplement for works contract.
- Formula rules for the works contract.

### notes

All work is sub-contracted and the main contractor acts in a managing and co-ordinating role. The conditions of contract WKS/2 are based on the NSC conditions prepared by JCT for use with nominated sub-contractors under JCT 98.

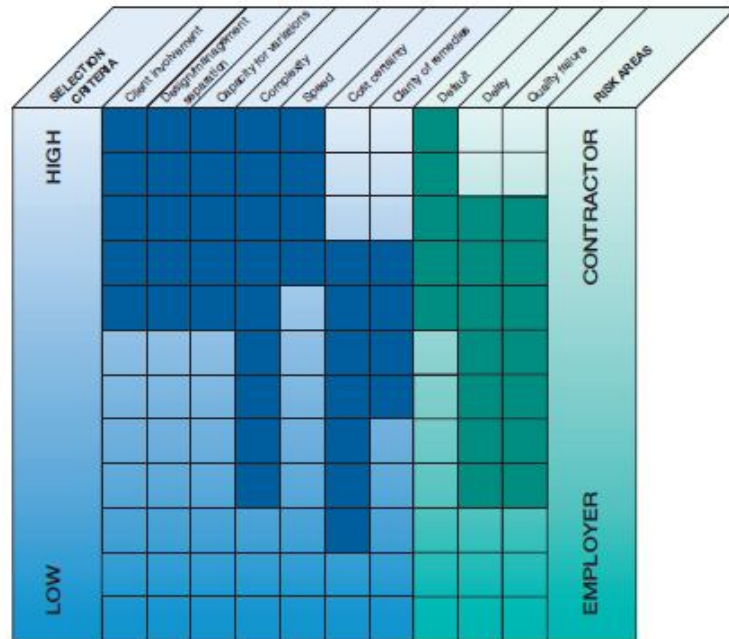
## JCT: MTC 98 Measured term contract



### notes

This form is designed for the situation where an employer requires regular maintenance or some other kind of minor works to be carried out, and wishes to engage only one contractor for a specific period. The single contract will then cover a number of separate jobs, since the contractor carries out work from time to time on receipt of instructions from the employer.

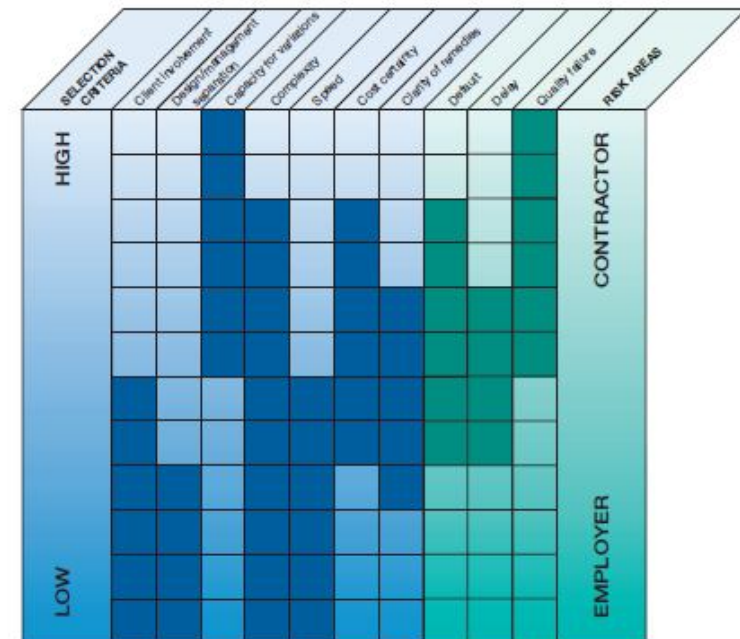
## JCT Construction management contract



## notes

The form is intended to reflect current good practice in construction management. It utilises alternative clauses to achieve flexibility and to tailor the contract to the requirements of each specific project.

## ICE Conditions of Contract



## notes

One version, for use with public or private clients, intended for major civil engineering projects. The engineer's position is analogous to the position of the architect in other forms. Work is to be carried out to the satisfaction of the engineer, whose powers of control and direction are extensive. The contractor is paid at the contracts rate (which may be subject to variation) for the actual quantities of work carried out. Rather than a "Contract Sum", the conditions refer to a "tender total" and to a "control price", which is ascertained in accordance with the conditions.

## ICE Minor Works Contract

## ACA: ACA/2

## The ACA Form of Building Agreement

SELECTION CRITERIA		Client involvement	Design/contract separation	Openly for variations	Complexity	Speed	Cost certainty	Clarity of remedies	Default	Delay	Quality risks	RISK AREAS
HIGH	CONTRACTOR											
LOW	EMPLOYER											

## notes

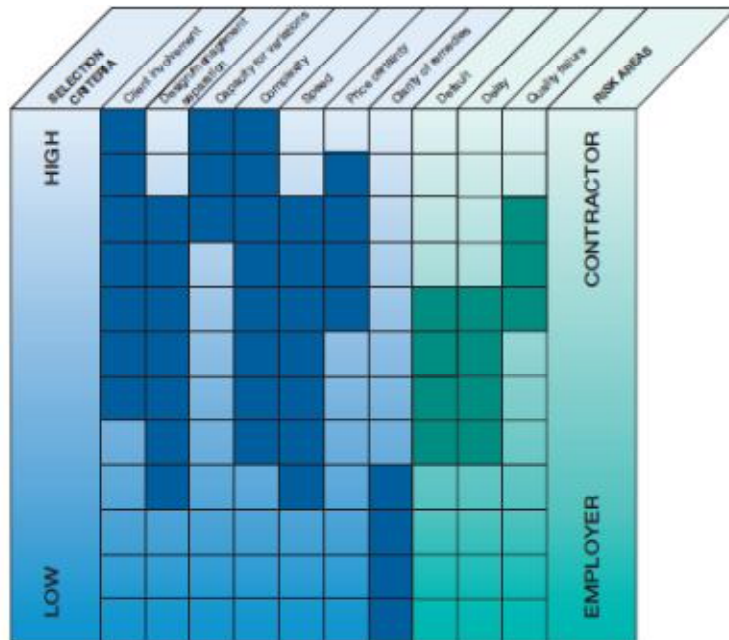
A simpler version of the main ICE form. The method of payment can be calculated by remeasurement, lump sum, day works, cost plus fee or any combination of these. There are no provisions for nomination of sub-contractors. Provisions for extensions of time, liquidated damages, valuation of variations etc are simplified, but limited in their application, although more detailed than JCT MW 80. It is intended for use on contracts of less than £100,000, and six months duration, but could be considered for larger jobs.

SELECTION CRITERIA		Client involvement	Design/contract separation	Openly for variations	Complexity	Speed	Price certainty	Clarity of remedies	Default	Delay	Quality risks	RISK AREAS
HIGH	CONTRACTOR											
LOW	EMPLOYER											

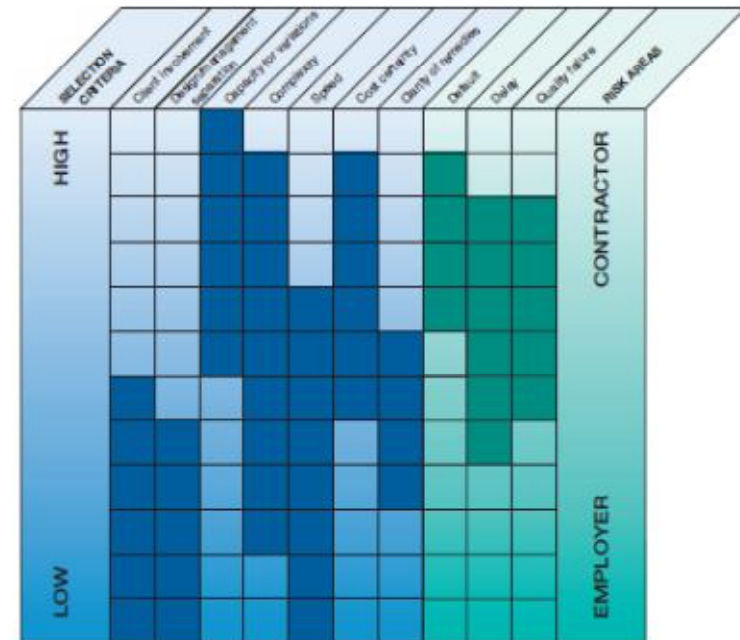
## notes

This form attempts to provide a less complex alternative to some other forms. In the opinion of the ACA it is more concise, and lacks amendments which are difficult to manage. It can be adapted for Design and Build projects. It is another example of a flexible approach. It features standard alternative clauses, which can thus be styled to suit the Parties and their specific project.



**notes**

The first standard form for partnering to be published. A direct result of "Rethinking Construction". Client, Contractor, Consultants and key specialists all sign up to a single partnering contract. The Contract promotes early appointment of the partnering team and encourages an integrated approach to project delivery. A key aspect is the "Project Partnering Agreement" which sets out roles and responsibilities, design development processes, project timescales, price frameworks etc, and is a pre-requisite to entering into the "Commencement Agreement" required before starting on site. Specialists are selected and the "Agreed Maximum Price" finalised, therefore, before start on site, which detracts from fast-tracking design and limits the Contractor's opportunity to realise post-contract savings. Profit and overheads are ring-fenced. Incentives are built in to promote savings and value engineering. Overheads extend to site specific overheads and the Project Brief will need to provide clear guidance as to what items the Contractor is to allow for. Payments can be linked to pre-agreed Key Performance Indicators. A joint problem solving procedure is set out in detail within the contract.



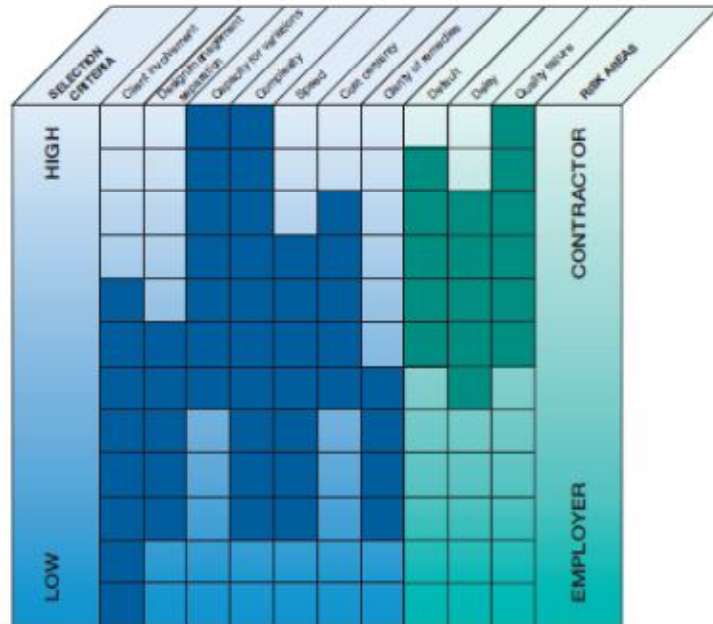
Published by the International Federation of Consulting Engineers (FIDIC) in association with the European International Federation of Construction (FEIC).

**notes**

An engineer is employed as the client's agent with certification powers. Legally this role is similar to that of a Contract Administrator under JCT 98. There are provisions for nomination of sub-contractors, extensions of contract period, liquidated damages etc. An important feature of FIDIC is its flexible approach – it is split into two parts: Part 1 of the Conditions is of general applicability and Part 2 contains optional clauses specific to each project.

## NEC Engineering and Construction Contract, 2nd Edition

## GC/Works/1 (1998): Contract for building and civil engineering major works



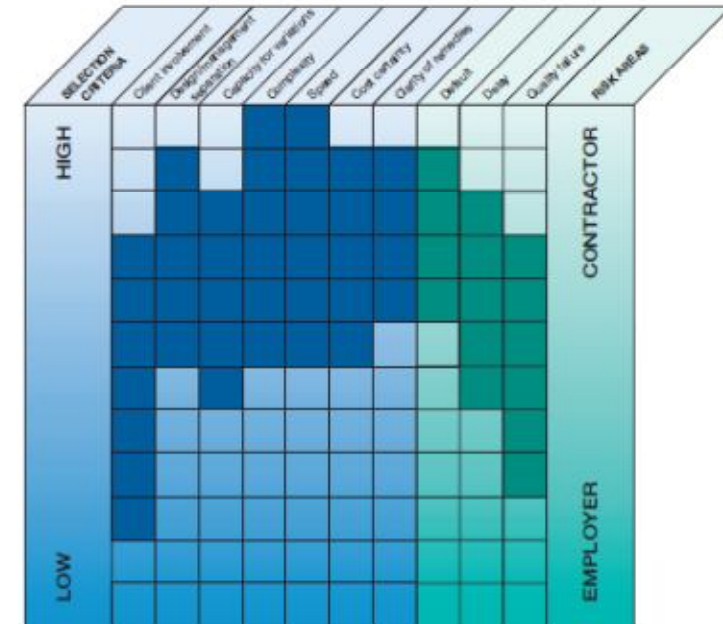
NEC is published as a set of core clauses common to all projects along with a variety of other clauses, enabling its use under a variety of procurement methods. To enable this to happen easily, there is a set of pre-configured (merged) versions:

- Priced contracts with activity schedule.
- Priced contract will bill of quantities.
- Target contract with activity schedule.
- Target contract with bill of quantities.
- Cost reimbursable contract.
- Management contract.

The contract is also published in its basic form with all of the core clauses. There is also a professional services contract, engineering and construction sub-contract, adjudicator's contract as well as guidance notes and flowcharts. The suite of documents as a whole has retained the title of New Engineering Contract.

### notes

It is applicable to all types of projects. It has various optional clauses so that it can be used in a range of procurement routes. It is written in "plain English" and is intended to be a management tool for running a project, whose procedures promote a team approach. Used by many in partnering agreements.



The documentation comes in four volumes:

- With quantities general conditions.
- Without quantities general conditions.
- Single stage design and build general conditions.
- Model forms and commentary.

### notes

The documentation is intended primarily for government contracts, but has been designed to be equally suitable for private sector. The volume of model forms (Property Advisors to the Civil Estate 1998c) contains a wide range of associated forms, for example, performance bond, parent company guarantee and retention bond, as well as administrative documents such as notices and certificates. Contract-specific forms, such as invitations to tender, forms of tender and abstracts of particulars are contained within the three main contracts, as they vary slightly. A significant characteristic is that many of the contract conditions give binding force to decisions of the employer. The contract has some unusual aspects, such as payment provisions related to cash flow "S-curves", instead of measured work done, and acceleration provisions.



## C. Anhang

---

### 1 Zusatzinformationen zu Standard forms of Construction Contracts

In diesem Anhang werden einige Hintergrunddaten der im B. Anhang angeführten Vertragsformen zusammenfassen angeführt. Weiterführende Informationen zu den jeweiligen Vertragsmodellen können unter den angebenen Quellen eingesehen werden.

#### 1.1 FIDIC - International Federation of Consulting Engineers<sup>170</sup>

FIDIC, the International Federation of Consulting Engineers repräsentiert global die Consultant Engineer Industry. Diese Gruppe fördert die Interessen der Baubranche und deren Umwelt und liefert hierzu intellektuellen Service basierend auf der bestehenden Technologie. Gegründet wurde die Gruppe im Jahr 1913 und sie kann heute 60.000 Mitglieder zählen, welche zusammen insgesamt mehr als 1 Mio. Mitarbeiter beschäftigen. Ein großer Teil der weltweiten Infrastruktur wird von FIDIC Mitgliedern auf Basis der FIDIC Verträge geplant, designt und gemanagt.

FIDIC bietet eine große Auswahl an verschiedenen Vertragswerken, die wohl wichtigsten für die Baubranche sind jedoch folgende:

- The Conditions of Contract for Construction (The 1999 Red Book)
- The Conditions of Contract for Plant and Design-Build (The 1999 Yellow Book)
- The Conditions of Contract for EPC Turnkey Projects (The 1999 Silver Book).

Speziell das „Yellow Book“ des FIDIC ist das wohl am weitest verbreitete und am öftesten verwendete Vertragswerk in der Baubranche.

#### 1.2 JCT - THE JOINT CONTRACTS TRIBUNAL<sup>171</sup>

Das Joint Contracts Tribunal wurde 1931 gegründet, und erstellt sowie veröffentlicht seit nunmehr 80 Jahren Standardverträge, Richtlinien und andere Standarddokumente, speziell für die Bauindustrie. Das JCT wird durch folgende Mitglieder repräsentiert, allesamt aus Großbritannien:

1. British Property Federation
2. Construction Confederation
3. Local Government Association

---

<sup>170</sup> URL: <http://www1.fidic.org/federation>, frei übersetzt durch den Autor, Zugriff am 10.04.2011

<sup>171</sup> URL: <http://www.jctltd.co.uk/stylesheet.asp?file=29072005094705> und <http://www.jctltd.co.uk/stylesheet.asp?file=29072005094705>, frei übersetzt durch den Autor, Zugriff am 10.04.2011

4. National Specialist Contractors Council
5. Royal Institute of British Architects
6. Royal Institution of Chartered Surveyors
7. Scottish Building Contract Committee.

JCT hat für nahezu alle Sparten der Baubranche Standardverträge ausgearbeitet, die wohl wichtigsten seien in Folge genannt:

- Major Project Form (MP05) - (Vertrag für Großprojekte)
- Standard Form of Building Contract (SBC05) - (Standard Bauvertrag)
- Intermediate Form of Building Contract (IC05) - (Vertrag für mittelgroße Bauaufträge)
- Minor Works Agreement (MW05) - (Vertrag für kleine Bauaufträge)
- Management Contract (MC05) - (Managementvertrag)
- Design and Build Contract (DB05) - (Vertrag mit Design und Ausführungsverantwortung)
- Construction Management Documentation - (Vertrag für Bauaufsicht)

### 1.3 NEC / ECC - Engineering and Construction Contract<sup>172</sup>

Die erste NEC Vertragsfamilie, damals noch New Engineering Contract genannt, bestand aus zehn Dokumenten und wurde 1993 vom Institute of Civil Engineers (ICE) ausgegeben. Diese Vertragsfamilie wurde von *Sir Michael Latham*<sup>173</sup> in "Constructing the Team", welches auch als Latham Report bekannt ist, als bestes Beispiel für einen modernen Vertrag, welcher die Möglichkeit zum Partnering berücksichtigt, angepriesen.

Die zweite Edition, NEC2 ECC wurde 1995 ausgegeben und beinhaltete einige neue Dokumente. Unter anderem beinhaltete die Vertragsfamilie nun auch Professional Service und Adjudicator's Verträge. Diese Edition wurde zehn Jahre lang erfolgreich in der Industrie angewandt. Das in dieser Zeit aus der Industrie erhaltene Feedback wurde kumuliert und schließlich im NEC3 eingearbeitet, welches 2005 ausgegeben wurde und seither wiederum einige Verbesserungen und Erweiterungen erfuhr.

Der NEC3 ECC, quasi die dritte Edition ist vom UK Office of Government Commerce (OG C) voll anerkannt und wird vom englischen Construction Clients' Board für alle öffentlichen Bauprojekte empfohlen.

Prominente Beispielprojekte, wo NEC Verträge verwendet wurden oder werden:

<sup>172</sup> info@neccontract.com: What is Nec?, NEC, 40 Marsh Wall, London, E14 9TP, URL:

<http://www.neccontract.com/documents/WhatistheNEC.pdf>, frei übersetzt durch den Autor, Zugriff am 14.04.2011

<sup>173</sup> Wikipedia, Die freie Encyclopedia: **Sir Michael Anthony Latham** (born 20 November 1942, Southport, Lancashire) was British Conservative Member of Parliament [...] until [...]1992. In 1994, he wrote the influential joint government and industry report 'Constructing the Team' (known as the Latham Report). In it he advocated partnerships within the fragmented construction industry. He is Chairman of the Construction Industry Training Board, of Construction Skills, the Sector Skills Council for Construction, Deputy Chairman of Willmott Dixon Limited, Chairman of the Collaborative Working Centre Limited and was from 2000-2005 non-executive Deputy Chairman of BIW Technologies.

- **Channel Tunnel Rail Link** zwischen London und Europa  
– Auftragswert £ 5,8 Mrd.
- **Al-Raha beach development** in Abu Dhabi  
– Auftragswert £ 10.3 Mrd.
- **Crossrail** – eines der größten Bauprojekte Europas  
– Auftragswert £ 16 Mrd.
- **Olympic Delivery Authority** – Bau des Austragungsortes und der Infrastruktur der London 2012 olympischen und paraolympischen Spiele  
– Auftragswert £ 9.3Mrd.

Eines der wichtigsten Unterscheidungsmerkmale der NEC ECC Verträge ist, dass es keine Claims per Definition gibt. Diese werden „Compensation Event“ genannt, und auf Basis von Vorhersagen mit vorher definierten Aufschlägen in Prozenten, abgegolten. Der Auftragnehmer muss eine Änderung (Zeit, Kosten, Leistung) nach deren Feststellung innerhalb von 3 Wochen bewerten, und der Auftragnehmer muss diese innerhalb von 2 Wochen bestätigen. So werden Änderungen zeitnahe abgehandelt und kompensiert ohne einen Claim entstehen zu lassen.

NEC Verträge sind so flexibel gestaltet, dass sie in sämtlichen wirtschaftlichen Sparten verwendet werden können. Sie sind so aufeinander abgestimmt, sodass ein gesamter Auftrag mit allen Teilbereichen quasi Back-To-Back, jedoch mit verschiedenen Vertragsdokumenten, abgedeckt werden kann.

#### 1.4 ICE - Institute of Civil Engineers (ICE) - Conditions of Contract

ICE Verträge sind seit über 50 Jahren in Verwendung. Ausgearbeitet und ausgegeben werden diese Verträge vom Conditions of Contract Standing Joint Committee (CCSJC). Gesponsert werden die Aktivitäten vom ICE, the Civil Engineering Contractors Association (CECA) und der Association of Consulting Engineers (ACE).

Die ICE Verträge haben demnach denselben Ursprung als die NEC / ECC Verträge sowie auch die FIDIC Vertragsfamilie<sup>174</sup>, werden aber einem anderen Anspruch gerecht. Die NEC Verträge versuchen Risiken gleichmäßig zu verteilen und setzen eher auf Werte die im Project Partnering wichtig sind. Dem hingegen gibt es im ICE, als eine eher traditionelle Vertragsform, klar geregelte Verantwortungen. So gibt es im ICE eine vollverantwortlichen Ingenieur, welche für die Planung der Ausführung vollumfänglich Verantwortlich ist und dementsprechende Weisungsrechte eingeräumt bekommt. Der NEC hingegen ist wie in vielen Bereichen flexibel und lässt verschiedene Verantwortungsgrade für die Beteiligten zu. Ein weiteres wichtiges Unterscheidungsmerkmal ist die Vorgehensweise bei Claims. Der ICE verfolgt die eher traditionelle Herangehensweise, wohingegen der NEC wie bereits beschrieben Claims nicht kennt.

<sup>174</sup>Davies, Edward; Dickinson, Hill; *PLC Construction: The ICE contract: still a contract of choice?* URL: <<http://construction.practicallaw.com/blog/construction/plc/?p=487>>, Zugriff am 10.05.2011

Zusammenfassen kann man feststellen, dass der ICE eine dem FICIC oder JCT vergleichbare, traditionelle Vertragsbasis bietet.

Folgende Verträge stehen beim ICE zur Verfügung:

- Measurement Version 7th Edition
- Design & Construct 2nd Edition
- Term Version 1st Edition
- Minor Works 3rd Edition
- Partnering Addendum
- Tendering for Civil Engineering Contracts
- Agreement for Consultancy Work in Respect of Domestic or Small Works
- Archaeological Investigation 1st Edition
- Target Cost 1st Edition
- Ground Investigation 2nd Edition
- Amendments to ICE Conditions of Contract.

### 1.5 ACA: PPC2000 - STANDARD FORM OF PROJECT PARTNERING CONTRACT

Der PPC 2000 wurde im Jahr 2000 für die Association of Consultant Architects (ACA), unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der vom Construction Industry Council Partnering Taskforce durchgeführten Studie "Rethinking Construction", von der Rechtsanwaltskanzlei TROWERS & HAMLINS in London ausgearbeitet. Im Jahr 2003 wurde dieser nochmals überarbeitet. Diese Vertragsform wirbt für die besondere Integration des **Project Partnerings**, welches als die fairste Form für die gemeinsame Abarbeitung von Bauvorhaben gilt. Laut eigenen Angaben des Herausgebers differenziert sich dieser Vertrag im Besonderen durch folgende Punkte von anderen Vertragsformen<sup>175</sup>:

- Er integriert alle Mitglieder des Partnering Teams unter einem einzigen Mehrparteienvertrag.
- Er deckt die gesamte Projektlaufzeit von Design-, Lieferung- und Bauphase ab.
- Er inkludiert eine neue Form von gemeinschaftlichen Terminplanungs-, Kontroll- und Problemlösungsmechanismen.

Zur Vermeidung bzw. zur Verminderung von Claims setzt diese Vertragsform auf die bereits im NEC etablierte Form eines Frühwarnsystems (Early Warning Systems), baut diese jedoch durch eine vorbeugende Problemlösung für Änderungen, Verspätungen und Behinderungen (advance evaluation of changes/delay/disruption) aus.

---

<sup>175</sup> Mosey, David; Morrish, Charles; Vickery, Andrew: Trowers & Hamlin 2005: ACA STANDARD FORM OF PROJECT PARTNERING CONTRACT - PPC2000 BRIEFING NOTE; URL: <http://www.ppc2000.co.uk/pdfs/Briefing%20note.pdf>, Zugriff am 12.04.2011

## D. Anhang

---

### 1 Beispiel: Terminal 5 Heathrow Airport

Das wohl größte, komplexeste und in einer ganz besonderen Art des Partnering abgewickelte Projekt, welches in Europa bislang durchgeführt wurde.



### Durch Partnerschaft und einen neuen Ansatz zum Projekterfolg – das Projekt T5<sup>176</sup>

*Die British Airport Authorities (BAA) kündigt ein Jahr vor dem Abschluss eines Milliardenprojekts an, dass sie ihren Zeit- und Kostenplan einhalten wird. Als Besitzer und Betreiber der sieben größten Flughäfen in England bekräftigt die BAA 366 Tage vor der Eröffnung ihre Überzeugung auf termin- und kostengerechten Abschluss ihres gigantischen Projekts „T5“ mit einem Budgetvolumen von über vier Milliarden GBP. Am 27. März 2008 öffnet am Flughafen London Heathrow das fünfte Terminal – kurz T5 – die Pforten für seine Passagiere. Nach sechs Jahren Planung und sieben Jahren Bauzeit steigt mit dieser Erweiterung die jährliche Kapazität von London Heathrow um 30 Millionen Fluggäste. Die britische Presse greift diese Nachricht im März und April 2007 begeistert auf. Die Wirtschaftsjournalisten begreifen schnell: In Großbritannien – wo Terminverzögerungen bei Großprojekten wie dem Bau des neuen Wembley-Stadions und ein bevorstehendes Großereignis wie die Olympischen Spiele 2012 in London mit neuen Großprojekten die Nachrichten bestimmen – bedeutet die Ankündigung von BAA eine neue Dimension im (Bau-) Projektmanagement.*

---

<sup>176</sup> Olt, Matthias; Passenberg, Jörg; Schenck, Klaus; Stein Friedrich: Durch Partnerschaft und einen neuen Ansatz zum Projekterfolg – das Projekt T5.  
In: PMaktuell. Nürnberg: GPM-Magazin - Heft 3/2007, Seite 22 - 26

Der Auftraggeber BAA, der auch später den Airport betreiben wird, will den Projekterfolg sichern. Deshalb fördert er partnerschaftliches Projektmanagement. Mehr noch: Er fordert es ausdrücklich von seinen Subunternehmern und Lieferanten. Die BAA erwartet von ihren Partnern, dass sie sich dem Anspruch, „State of the Art“ zu liefern, verpflichtet fühlen und dass ihnen „Good Practice“ nicht genügt. Die resultierenden Anforderungen an sich und die „Lieferpartner“ regelt BAA vertraglich, und zwar in einem Vertragswerk mit der Bezeichnung „T5-Agreement“.

Den Projekterfolg misst BAA insbesondere an der Einhaltung der Projektziele „go-live of terminal 5 in time and within budget“. Die veröffentlichten Erfahrungsberichte über das T5-Projekt und das zugehörige Projektmanagement-Konzept zu T5 verdeutlichen, dass bei der Projektvorbereitung und -umsetzung der „globale“ Erfolg des Gesamtprojekts in den Fokus aller direkt Beteiligten (Auftraggeber, Projektleitung, Lieferpartner und Mitarbeiter) gestellt wird. Dabei werden die Interessen der beteiligten Stakeholder berücksichtigt; die auf Partnerschaft und Vertrauen aufgebaute Zusammenarbeit aller Beteiligten wird nicht nur in Worte gefasst, sondern – nach Erkenntnissen der Autoren – im Projektalltag wirklich gelebt.

### **The T5 Agreement<sup>177</sup>**

At a cost of £4 billion, Terminal 5 represents a huge programme of construction works. BAA recognised at the outset that the risk associated with such a huge infrastructure project coupled with the sheer complexity and scale of work involved, required a fresh approach to the way this project was to be managed if it was to be built on time and within budget. Its solution is the T5 Agreement. The T5 Agreement is the legally binding contract between BAA and its key suppliers. Described as groundbreaking, it is unique in the construction industry. Through the agreement BAA accepts that it carries all of the risk for the construction project. With this burden removed from contractors and suppliers, it enables everyone working on T5 to:

- Focus on managing out the cause of problems, not the effects if they happen
- Work in truly integrated teams in a successful, if uncertain environment
- Focus on proactively managing risk rather than avoiding litigation

Research conducted by BAA into major construction projects highlighted two key areas that seemed to undermine progress: cultural confusion and the reluctance to acknowledge risk. The T5 Agreement tackles these areas by: defining an integrated approach to partnering and the management of risk; a succinct outline of the way in which teams work to develop Terminal 5 and method by which suppliers are managed.

---

<sup>177</sup> BAA British Airport Authority: URL:<http://www.baa.com/assets/B2CPortal/Static%20Files/agreement.pdf>.  
Verfügbar am 14.05.2011, 15:20 Uhr

In order to ensure integration and homogenous culture on T5, all those working on the project are fully assimilated. While teams may be comprised of individuals from a variety of different companies, all are united under the single banner of Terminal 5 with a shared sense of values.

BAA's pioneering decision to accept all risk has been integral in the development of the unique T5 culture. With the burden of accountability lifted, those working on T5 can do so innovatively and positively. While traditional arrangements can result in a highly unproductive culture of blame and confrontation if something goes wrong, under the T5 Agreement a premium is placed on delivering solutions and results.

Many of the suppliers involved in Terminal 5 were brought on-board at the earliest stages of the planning process. This enabled completely integrated expert teams to work together to identify potential problems and issues before designs were finalised and fabrication and construction began. As a result the teams of suppliers and consultants are in a position to add value whilst designing safe solutions within the time, quality, cost and safety targets.

UK construction best practice performance on Terminal 5 is expected as a minimum standard. In light of this, the project has to ensure key milestones are met on time, on cost and to high quality and safety standards. An incentive scheme encourages teams to work together in order to find the most efficient way of achieving these milestones.

With 16 projects and around 147 sub-projects efficient management of suppliers is vital. As ever the simple route has proven the most effective. BAA only has a direct contractual relationship with 'First Tier' suppliers, of which there are around 60. It is the First Tier suppliers who are responsible for the appointment and management of 'Second Tier' suppliers or subcontractors. In doing so they too are expected to operate within the spirit of the T5 Agreement.

Although the results of this pioneering agreement won't be fully recognised until construction is completed, examples of its success are already visible. As well as increased efficiency, productivity and transparency for all those involved, Terminal 5 is on time and on budget.

### **A collaborative approach<sup>178</sup>**

Terminal 5 is one of Europe's largest and most complex construction projects. With 16 major projects and over 147 sub-projects, it has encompassed a vast and hugely complex programme of works. Lauded by many as a template for major construction projects of the future, Terminal 5's unique framework contract pushed the boundaries of traditional construction by encouraging collaborative working, promoting design innovation and

---

<sup>178</sup> Mott MacDonald and Radley Yeldar, [hello@ry.com](mailto:hello@ry.com); Mott MacDonald at Terminal 5. URL: <http://www.terminal5.mottmac.com/aboutus/>, verfügbar am 14.05.2011, 12:00

harnessing best practice from other industries and translating it into mainstream construction management.

## **BAA's Integrated Team Working<sup>179</sup>**

**Construction of Heathrow Terminal 5 has been characterised by a new approach to risk management and collaborative working. Traditional boundaries between client, designers, main contractor, subcontractors and suppliers have deliberately been broken down and replaced by loyalty to an integrated team.**

From the outset BAA recognised that the risk associated with such a huge and complex infrastructure project required a fresh approach to construction management. Research into major construction projects highlighted two key areas that seemed to undermine progress; cultural confusion and the reluctance to acknowledge risk.

In a move to prevent this and guarantee that Terminal 5 did not suffer from costly delays and budget over-runs, BAA developed a unique and bespoke commercial partnering agreement with contractors and suppliers called The T5 Agreement. A contract based on relations and behaviours, it was designed to expose risk rather than transfer it to other parties.

Considered essential by BAA to deliver a project of this size and complexity on time and budget, the T5 Agreement underpinned the whole development. The idea behind the agreement was that no single contractor could be expected to bear £4.3 billion of risk, so **BAA bore all the financial risk** and in return the **main companies involved committed to the team** and moved into the same offices. Suppliers were to be up-front in their identification of risk and accept best practice as minimum.

To make sure it was successful BAA put together a huge in-house team to supervise and control the integrated team. BAA tirelessly and successfully promoted the philosophy that, **if a problem occurred, no blame should be apportioned**. Instead, all parties should work together to sort the problem out and to learn the lessons for the future. This philosophy was born of BAA's view that resort to litigation would divert management, delay project completion and leave BAA out-of-pocket.

The agreement, which is aimed at mega projects, was fundamental to solving many of the challenges of the project. Forcing people to co-locate meant they worked together and it made people really understand and appreciate the technical challenges. An incentive scheme encouraged teams to work together in order to ensure key milestones were met on time, on cost and to high quality and safety standards.

---

<sup>179</sup> Mott MacDonald and Radley Yeldar, hello@ry.com; Mott MacDonald at Terminal 5. URL: <http://www.terminal5.mottmac.com/aboutus/mmfactsandfigures/>, verfügbar am 14.05.2011, 12:30



**The project was delivered on time and on budget** so the agreement did what it was set out to achieve.

## **Terminal 5 contractors**<sup>180</sup>

Terminal 5 was a large infrastructure project involving over 60 contractors, 16 major projects and 147 sub-projects on a 260ha site. With such a project BAA realised that **if the projects** were to be **built on time** and **within budget** that **a unique approach** would **be required**.

The T5 Agreement was the result and is a **legally binding contract between BAA and its key suppliers**. Through the agreement **BAA accepted that it carried all of the risk** for the construction project. **This allowed the contractors to concentrate on the project and solving problems** rather than avoiding possible litigation for problems arising and time delays.

---

<sup>180</sup> airport-technology; URL: "<http://www.airport-technology.com/projects/heathrow5/>">London Heathrow Airport (LHA/EGLL), United Kingdom</a>, verfügbar am 14.05.2011, 12:30

## 2 Beispiel: Channel Tunnel Rail Link - CTRL<sup>181</sup>

Dieses Projekt war eines der ersten Megaprojekte, welches unter Zuhilfenahme des Partnering Konzeptes durchgeführt wurde. Es wurde zwar nicht zu den veranschlagten Kosten und zum prognostizierten Termin fertiggestellt, dennoch herrscht Einigkeit darüber, dass das Projekt ohne das Partnering Konzept weitaus mehr Probleme, Kosten und Verzögerungen in Kaufnehmen hätte müssen. Viele Erfahrungen aus diesem Projekt wurden für spätere Projekte genutzt und so „lessons learned“ betrieben. In diesem Anhang wurden nur Teile aus dem Gesamtbericht eingefügt. Den vollen Artikel zum CTRL Projekt findet man unter folgendem Link: <http://www.gsd.harvard.edu/people/faculty/pollalis/cases/CTRL-V5.pdf>



Figure: The final 1994 route

### The CTRL project

The Channel Tunnel Rail Link project creates a new rail line to connect London with the Channel Tunnel and thence with France and Paris. The integration of Europe through rail lines has been one of the major targets and issues of every European country. The Channel Tunnel was one of the most difficult parts of this new network, since it faced the challenge of passing under the Channel waters. CTRL faced further issues involved with the development of the new technology of high-speed trains and also the construction of lines through greenfield lands and despite citizen opposition. As of 2006 the high-speed

<sup>181</sup> Pollalis, Spiro N.: Channel Tunnel Rail Link Risk Transfer and Innovation in Project Delivery. URL: <http://www.gsd.harvard.edu/people/faculty/pollalis/cases/CTRL-V5.pdf>, Version November 01, 2006, verfügbar am 15.05.2011, 09:30;

rail network in Europe still has to be completed, with individual countries facing various issues, risks, and challenges.

### **The Client**

The Channel Tunnel Rail Link project was initiated in 1971 by the UK Government. Since the earlier conceptions, the planning of the route was a major challenge for the British Government and the agency delegated to the task, British Railways. British Railways worked to establish Union Railways Limited as the project team. This team worked for pre-construction planning services, including preliminary design, consultation, and procurement work for the rail route. It has to be noted that the Channel Tunnel Rail Link was one of the many privatization projects initiated by the British Government. The term Public – Private Development (PPD) and Private Finance Initiative (PFI) acquired their publicity through the efforts of the many teams involved in all these projects. So, the CTRL should not be viewed as a large project in isolation, but as a (significant) part of major change in the way a country deals with its public infrastructure.

### **The 1994 concession contract**

In 1994 a competition was launched to appoint a private-sector promoter to design, build, finance, and operate the £5.2 billion Channel Tunnel Rail Link. Four of the nine consortia that applied for pre-qualification were selected to submit full proposals for the project: Green Arrow, Eurorail, London & Continental Railways, and Union Link. The Government also announced the key criteria for the competition: the amount of the monetary Government contribution required and the willingness of the tenderer to accept risk, such as contractual, operational, and financial. For this concession, the owner did not provide guarantees similar to what we see on other projects, such as an off-take contract, guaranteed return on equity, or securitization of cash flows. The contract stated a concession period of 60 years, after which ownership of the project would be returned to the UK government. There was no cap on the price the BOT Team could charge to the users of the rail link. In many ways Channel Tunnel Rail Link was an unconventional deal. It was over ten times larger than a conventional public-private project made at the time. The concession contract also contained some rather unusual terms for a BOT project.

First, it gave ownership of Union Railways Limited and its 100-person team, which had taken forward the project from inception. The acquisition of the Union Railways Limited team gave direct access to a large amount of collective knowledge and intellectual

capital. This could hardly have been transferred by means only of a data room and due diligence. The benefits in the continuity of the project team were substantial due to the large number of external parties with whom the project had to interface. Each interface was capable of making a significant impact on cost and program, with the most significant interface probably being with the domestic rail network operator Railtrack.

The second unconventional term of the concession was that it gave ownership of developable lands in Stratford and King's Cross for urban regeneration and property development, along with an interest in developable land at Ebbsfleet.

The third and most important term of the concession was that it gave ownership of Eurostar UK Limited, the high speed train operating company for the project. Eurostar was involved in another project running in parallel, the Channel Tunnel. Even if this case does not intend to analyze this other project, it has to be noted that the Chunnel (as it was referred) was having a myriad of problems. The contracting scheme was in a continuous claims confrontation with the British and French governments and the budgeted cost had significantly increased. Moreover, traffic forecast seemed that were unable to be achieved, due to over-optimism and the emergence of the low-cost airlines, such as Easy Jet.

The CTRL project, as the link from London to the Chunnel was much depended on the success of this other project, and as such the owner decided to tie the two projects together by offering an equity share of the high speed train operator. This move although made CTRL the first public-private deal to include an operating business in loss. (Some projects have involved the transfer of operating business but invariably these were profitable and cash-generating.) In this case, as will appear later, the turn-around risk, i.e., the need for growing revenues to reach break-even in the Eurostar business, forced the first and radical restructuring of the project in 1998.

### **Award and BOT team selection**

The BOT concession was awarded to London & Continental Railways based on their assembled set of skills required to finance and manage construction of the railway. London & Continental Railways was created specifically for the project from a consortium of companies, including Arup, Bechtel, Halcrow, and Systra as design/ project manager, UBS Warburg for the project financing, and finally National Express together with Virgin for the transport operation. The contractual relationships for this BOT project are illustrated in the figure below.

## Partnering as an integrated solution for design and construction delivery

One of the big challenges for London & Continental Railways, as the concessionaire, was to select the form of contractor procurement. It was decided that the construction of Sections 1 and 2 of the Channel Tunnel Rail Link would each be broken into 16 sub-sections, each of which to be built in parallel by different local contractors. A panel was formed to study various contract types and the resulting implementation and performance of major projects in terms of cost and schedule. One of the issues that emerged in the root cause analysis of past projects was how to maximize contractors' profit and minimize cost. The only solution seemed to be the tying together of both the contractor and the owner in terms of cost and profit. This could be achieved by a target cost mechanism whereby both parties share the gain or pain when comparing cost with price. All of these guided the panel to propose the adoption of a partnering approach to project delivery as the option most likely to provide the best chance of successfully completing the project. The target contract with activity schedule was selected as the contract type, from the various contract options illustrated in the following chart.

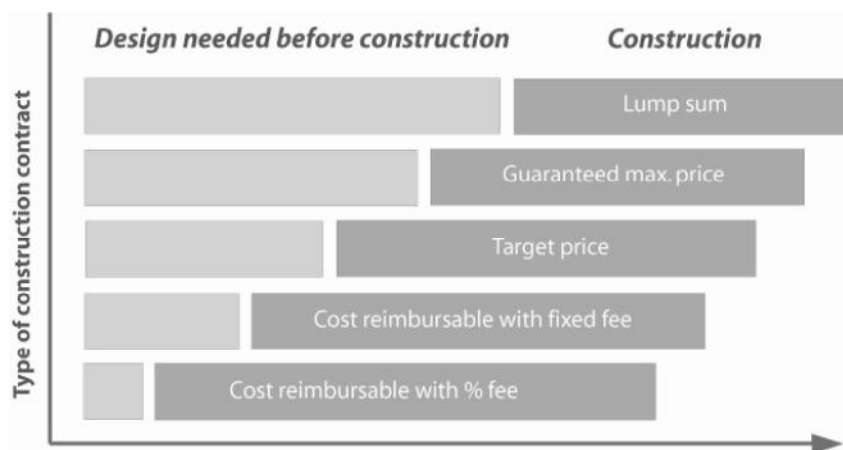


Figure: Various contract types and the relationship of design and construction time needed for completion

The partnering method worked as such: The project manager would invite for pre-qualification a number of contractors. At the moment of the bid, the project manager would have 30% design and a target price. When a contractor would be selected, they would work together with the project manager, Rail Link Engineering, in a way similar to design-build, taking the section of the project from 30% design completion to 60%, within a time frame of 6 months. Once 60% design was reached, the contractor together with the project manager would have a much better understanding of the costs and provide a target price for construction much closer to reality. If at this point one of the two parties would not want to continue in the actual construction, they would break the contract, but the contractor would get paid for the design work done. This is illustrated in the organization chart below. The complete organization chart can be found in the Appendix.

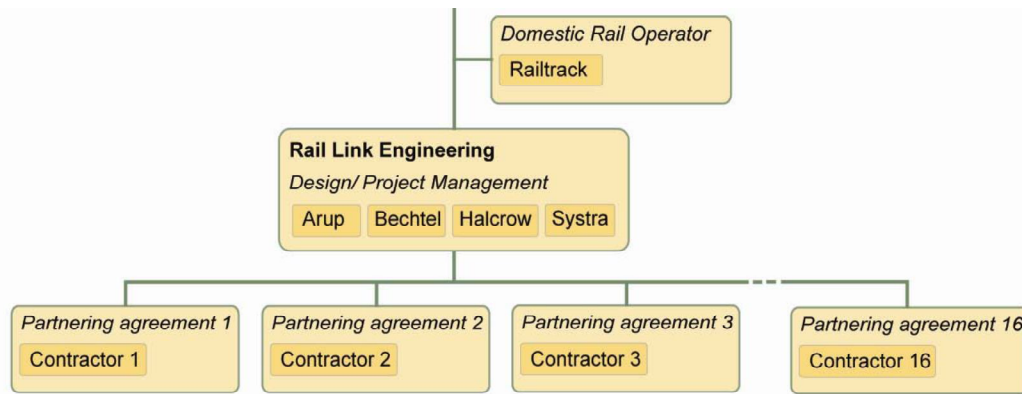


Figure: The organization chart of the partnering approach

A total open book approach would be made, reinforced by a single set of documents. Both teams would be co-located in a single set of offices, further reinforcing the partnering approach. The details of the method would be facilitated through workshops, addressing awareness first and then specific problem solving. Everything would be supplemented by commitment to value engineering and an effective issue resolution process. One significant change made by the project manager, Rail Link Engineering, to the standard form of contract was to pay for the correction of defects, as long as they were identified timely by the contractor.

Going for the contractor selection, Rail Link Engineering decided to issue indicative quantities to save time during the bidding process. The project manager also offered site visits and presentations to all bidders concurrently. By offering all information and making the effort to communicate it as effectively as possible, Rail Link Engineering gave the clearest indication about their seriousness to the partnering approach. The individual bids were evaluated on three main elements: technical, commercial, and partnering. Especially the partnering was assessed against the following criteria: partnering experience; trust/ openness/ honesty; good neighbors; flexibility; business synergy; one-team approach; commitment to alliancing; personal chemistry.

It was very critical that construction made a safe and efficient start in October 1998, only three weeks after contract signing. Each of the 16 contractors who pre-qualified was appointed 6 months before the actual works started. Having a 30% complete design and a target price, Rail Link Engineering and the contractors held “early warning” meetings on a weekly basis for a period of six months. The project cost was analyzed in schedule/ time and risk component and broken into 6,000 items/activities. Contractual entitlement was established before either the project manager or the contractor determined the cost or the schedule impact of each item. A specialized risk assessment team identified individuals within the project who were the best ones to “own” these risks, based on expertise and experience. Interviews were held and every “risk owner” was asked to give three prices: what

would be the expected cost of the item, what would be the cost in the best situation, and what would be the cost if everything went wrong. All of these prices were summed, distributed, and weighted in a computer model, and Monte Carlo simulations were performed to identify worst case scenarios and confidence levels.

This process was done in a cooperative and collaborative setting. The field engineering and construction groups discussed all aspects in an open and honest environment. This 6-month period resulted in a 60% complete design and a much greater understanding of the costs. It was after this time that Rail Link Engineering and each contractor signed the exclusivity agreement of the partnering process. It has to be noted that none of the contractors were dismissed. This procedure proved to be very important for the success of the project, and the error rate in Channel Tunnel Rail Link dropped by 75%, to 25% of the normal industry rate. Another key issue was the truly open book accounting. To ensure there was only one set of books, Rail Link Engineering produced the monthly payment assessment based on the one set, the logic being that if the project manager could not see the costs, it could not pay them.

### **Risk management**

The target cost arrangements in place force all participants (client, RLE, and the individual construction contractors) to bear some financial risk. As a consequence of the financial exposure both to the client and Rail Link Engineering, the project has developed and implemented an active risk management program, encompassing both qualitative and quantitative risk management processes. The former was specifically developed on CTRL, and essentially comprises the following elements:

- Workshops with key project participants are held to brainstorm potential risks, their likely severity and consequences.
- The GATES risk database is populated with the potential risks.
- Risks identified are assessed for their likely severity and consequences.
- Management responsibility is allocated and risk mitigation plans and actions developed.
- Regular reviews are held to review progress with risk mitigation plans and actions, amend existing risks, add new risks, and update the risk database.
- Management of contractor risks is agreed between Rail Link Engineering and the contractor and the risks formally passed to the contractor as part of pre-construction activities.
- Progress with the closeout of project-wide risks is reviewed with Rail Link Engineering senior management at four-weekly progress reviews. The majority of the risk register is regularly reviewed by contract.
- Reporting of and progress with the risk management process is included in the project four-weekly report.

An overall risk regression curve plotting total risk severity over time is included in the report. The main benefits of the risk management process are that it documents good management practice, increases the visibility of risks, and encourages “ownership.” It also enables the project management team to focus effort and direct resources to dealing with the major project risks, whether through design change, alternative procurement or construction strategies, or insurance. The risk management process is also reviewed by the insurance companies involved. The project team has also implemented quantitative risk management tools, which aim to quantify the impact of cost and schedule risks. The quantitative risk analysis (QRA) was used for setting initial contingency and regular re-forecasting for monitoring of contingency draw-down.

The risk model is capable of assessing:

- The likely spread of total project cost (analysis is also available down to contract level),
- The level of project contingency required,
- The confidence in achieving the project completion date.

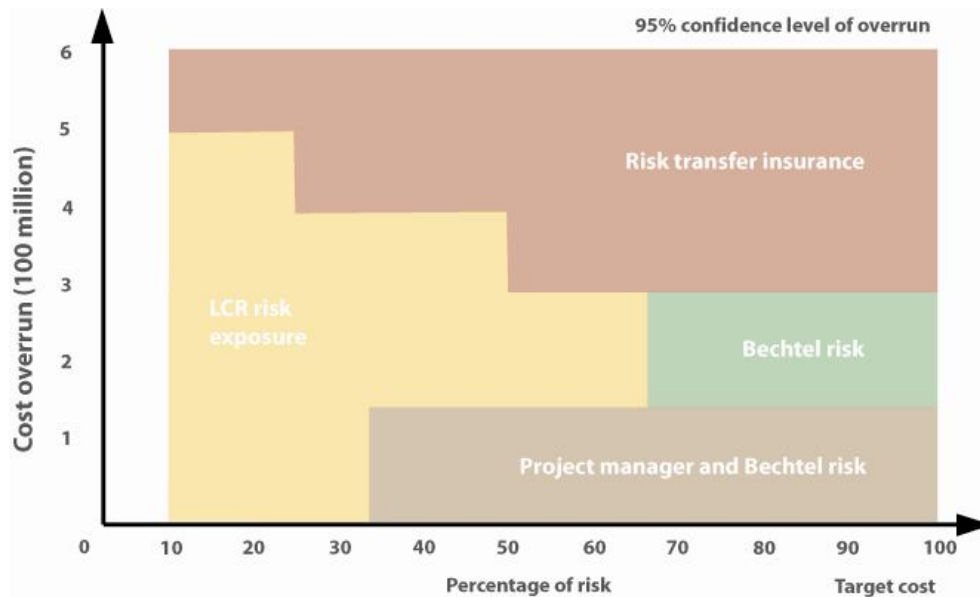
These tools are also used for scenario planning, to assess the likely impact on:

- The overall project final cost, based on possible fluctuations in the final costs of elements of individual contracts,
- The overall project completion dates for variations in the rates of construction progress; and cost and time implications of variations in the costs of elements of the works and cost overruns over time.

### **The 2000 section 2 restructuring and cost-overrun protection**

During 2000, Railtrack entered into financial difficulties and submitted a revised proposal for exercising its option and taking forward section 2.<sup>9</sup> These proposals were not acceptable to London & Continental Railways or to the Government as they would have increased the cost of taking forward section 2 by £560 million and diminished the amount of risk transfer to Railtrack. Instead, London & Continental Railways acquired Railtrack's share and put together a risk-transfer package for section 2 with a cost-overrun protection program developed and arranged by Bechtel. The program covered the first £600 million of cost overruns arising from the design, engineering, project management, and construction of section 2 above the target cost of these activities. This was equivalent to a 95% confidence level. Risk was shared between London & Continental Railways, Bechtel, Rail Link Engineering, and under an insurance program placed by a group of leading insurers.





*Figure: Cost overrun protection and risk sharing*

The cost-overrun protection was highly innovative and unprecedented in scale. It exceeded all previous programs in the insurance market for cost overruns by an order of magnitude. The key to the structure was that Bechtel and Rail Link Engineering absorbed a substantial part of the first layers of cost overruns where, if they are going to materialize, they are most likely to do so. The insurers knew that the project managers and London & Continental Railways would suffer a significant loss before the insurers became liable to contribute. With this protection in place, the Government agreed to secure the remaining £1.1 billion of Government-guaranteed bonds for the section 2 financing.

### **What is next?**

In July 2003, the track of section 1 passed the official test and the Eurostar smashed the UK rail speed record with 334.7 Km/h. On September 16 of the same year, the British Prime Minister formally accepted the completion of section 1, and on the 28th commercial service commenced. At that time, section 2 was almost 50% complete. The track works are planned to be complete in June 2006 and then testing and commissioning will begin. The opening of section 2 is scheduled for the third quarter of 2007, at which time the Channel Tunnel Rail Link will become fully operational.

Essential to the successful outcome of a partnering approach in project delivery is the client/project manager's vision of what constitutes success. It is vital to establish a strategy early in the project's life for reaching the vision. At the completion of a project like CTRL, the next steps are to evaluate the experiences. What worked and what did not? Are they applicable for generalization, and to what degree? To what extent should the company's strategy be modified to incorporate lessons learned? Looking more specifically at risks and risk management, the main questions are: When and how should a design firm be an equity

holder in a concession? Is partnering the best method to deal with all the risks involved in PFI/ PPP, and, while it manages existing risks, does it create new ones?

### 3 Beispiel: Wohn- und Geschäftshaus in der Köpenicker Altstadt<sup>182</sup>

#### 1. Richtfest für Partnering-Projekt

NCC errichtet als Generalunternehmer einen Gebäudekomplex in Berlin erstmals nach dem Partnering-Konzept.

Als Generalunternehmer errichtet NCC in Berlin erstmals einen Gebäudekomplex nach dem international üblichen Partnering-Konzept. Mit Erfolg: Die Chancen stehen gut, die Bauarbeiten früher als geplant abzuschließen.

Es ist ein Bauvorhaben mittlerer Größe, über dem am 11. April im Berliner Südosten die Richtkrone hochgezogen wurde: Auf einer ehemaligen Baulücke an der Lüdersstraße in der Altstadt von Berlin-Köpenick errichtet NCC als General-unternehmer ein vier- und fünfgeschossiges Gebäude mit 13 Mietwohnungen und zwei Gewerbeeinheiten, dazu - im Hof - eine Zeile mit fünf Reihenhäusern. Eine Besonderheit prägt die Bauarbeiten, auf deren sichtbare Fortschritte am 11.4. Vertreter von NCC gemeinsam mit dem Investor Faber Immobilien GbR anstießen.

Die Besonderheit besteht darin, dass NCC für die Realisierung des Komplexes erstmals eine in der deutschen Baubranche eher seltene Heran-gehensweise wählte: Das Partnering, zu Deutsch: das Konzept Partnerschaft.

Dieses im Generalunternehmerbereich inter-national seit längerem übliche Konzept basiert auf dem Willen aller am Projekt beteiligten Akteure, sich als Team zu begreifen. Bauherr, Bauunternehmen und Architekten bilden wie im Sport eine Mannschaft und verpflichten sich nicht nur, ehrlich und vertrauensvoll miteinander umzugehen, sondern auch vereint nach effizienten Lösungen bei Schwierigkeiten zu suchen. Diese Grundregeln des Partnering müssen dabei schon lange vor dem ersten Spatenstich greifen.

So war es auch bei dem Bauvorhaben in Berlin-Köpenick. Für NCC, die Faber Immobilien GbR als Bauherren und für den Architekten galt und gilt hier das Prinzip des offenen partnerschaftlichen Umgangs miteinander, der sofortigen Thematisierung von Problemen und der laufend aktualisierten Projektberechnung mit weitestgehend transparenter Kalkulation. Im Mittelpunkt steht einzig das Projekt, das so zügig, kostengünstig und nervenschonend wie möglich realisiert werden soll - ohne Abstriche bei der Qualität der Bauausführung.

<sup>182</sup> Jörn-Ole Heyn: Erfolgsbericht – 1. Richtfest für Partnering-Projekt. URL: <http://www.nccd.de/de/Konzepte/Partnering/Partnering-Erfolgsbericht/>, verfügbar am 20.05.2011

Unterm Strich geht es beim Konzept Partnerschaft darum, für alle das Optimum aus dem gemeinsamen Bauvorhaben herauszuholen. Dennoch sollte niemand utopische Erwartungen hegen: „Wer vom Partnering ein Projekt ohne jegliche Probleme erhofft, wird schnell von der Realität eingeholt“, sagt NCC-Geschäftsbereichsleiter Ingvar Lundström: „Probleme sind nie gänzlich zu vermeiden. Das Partnering bietet aber wirksame Instrumente, mit ihnen umzugehen und Konflikte besser zu bewältigen.“



**Abbildung:** Das 4- bzw. 5-stöckige Wohn- und Geschäftshaus in der Köpenicker Altstadt errichtet nach dem Partnering-Konzept

Beim Projekt in der Köpenicker Altstadt bereitete eine Zeit lang die Komplettsanierung der Lüdersstraße allen Beteiligten arge Kopfzerbrechen. „Die Anlieferung von Material für die Baustelle wurde dadurch erschwert“, berichtet NCC-Bauleiter Sven Göldner. Dass das Bauvorhaben dennoch „voll im Zeitplan liegt“, erklärt sich für Göldner auch aus den wirksamen Mechanismen des Partnering-Prinzips und der daraus resultierenden enormen Einsatzbereitschaft des gesamten Teams. „Solche Probleme lassen sich auch deshalb so gut meistern, weil alle an einem Strang ziehen und Lösungen schneller gefunden werden können“, so Göldner weiter.

Auch die erste Bilanz von NCC-Oberbauleiter Jörn-Ole Heyn fällt durchweg positiv aus: „Die auf Grundlage des Konzepts Partnerschaft zustande gekommene Zusammenarbeit zwischen uns und dem Bauherren, aber auch mit den Behörden, den Architekten und den Lieferanten lief reibungsfrei wie ein Schweizer Uhrwerk. Von Anfang an mit offenen Karten zu spielen, ist

auf jeden Fall von Vorteil.“ Und noch etwas fügt Heyn hinzu: „Angesichts der Erfahrungen, die ich als Oberbauleiter mit dem Partnering gesammelt habe, will und werde ich mich dafür einsetzen, dass NCC das Konzept am Markt weiter anwenden wird.“

Nicht anders sieht das die Faber Immobilien GbR, die wie NCC mit dem Partnering in Berlin-Köpenick Neuland betrat. A. Kretzschmar, der als Vertreter des Bauherren mit im Partnering-Boot sitzt, betont: „Vertrauen ist eine entscheidende Sache bei einem Bauprojekt - immerhin geht es um viel Geld. Und in diesem Fall ergab sich aus dem Konzept Partnerschaft eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. So war, anders als sonst vielfach üblich, für uns von der Kostenseite her alles nachvollziehbar. So zogen bei Verhandlungen mit den Behörden tatsächlich alle an einem Strang. Natürlich sind wir davon begeistert.“ Deshalb werde, so Kretzschmar, auch die Faber Immobilien GbR beim Richtfest die Gelegenheit nutzen, die Möglichkeiten weiterer Partnering-Projekte mit NCC auszuloten.

Kretzschmar, Heyn und Göldner sind sich sicher, dass die Arbeiten an dem Komplex an der Lüdersstraße im Frühherbst abgeschlossen sein werden. Die endgültigen Übergabetermine werden zwar erst in den nächsten Tagen definitiv festgelegt, aber, so Göldner, „die Chancen stehen ausgesprochen gut, schon vorfristig fertig zu werden.“



